

دراسات وابحاث في

جودة
تسويق الخدمات المصرفية



الدكتور
سالم محمد عبود
جامعة بغداد

أ.م. الدكتور
احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي
كلية الرافدين الجامعة

بغداد
2017

دراسات وابحاث

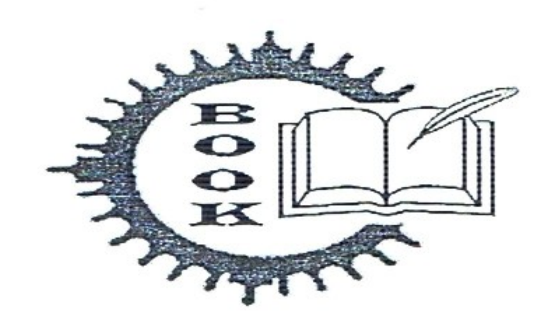
في

جودة تسويق الخدمات المصرفية

الدكتور
سالم محمد عبود
جامعة بغداد

ا. م الدكتور
أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي
كلية الرافدين الجامعة

بغداد
٢٠١٧م



أسم الكتاب : **دراسات و ابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية**

أسم المؤلف : د سالم محمد عبود أ.م.د. أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي

الناشر : دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.

العنوان : بغداد - شارع المتنبي - الفرع المجاور لمطبعة الأشبال.

موبايل ٠٧٩٠١٩٧٨٥٢٥ - ٠٧٩٠٤٧٩٧٣٥١ - ٠٧٧٠٦٤٧٩١٥٩

e-mail :dr_salim1@yahoo.com

الطبعة : الأولى سنة النشر ٢٠١٦

رقم لإيداع : في دار الكتب والوثائق ببغداد ٢٢٢٦ لسنة ٢٠١٦

التجهيز و الاشراف الفني : مجموعة دار الدكتور

المقدمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين واله الاطهار وصحبة الابرار .. وبعد

ان تطور المؤسسات بشكل عام يعد من مقومات البناء الحضاري لأي مجتمع وخصوصا تلك المؤسسات ذات العلاقة بالحياة الاقتصادية والمالية ويلعب الجهاز المصرفي دور بارزا في دعم الاقتصاد الوطني ومؤشرا على مدى التقدم والوعي . وقد تطورت العلوم في مجالات الخدمة المصرفية والسعي نحو تحسين مستوى الاداء والسعي نحو تقديم الافضل بما يعزز ثقة الزبون ويكسب رضا وخصوصا في ظل البيئة التنافسية للمصارف، من هنا لابد للمصارف من استراتيجيات متنوعة لتسويق الخدمة المصرفية مع وجود برامج ودراسات لغرض الارتقاء بمستوى الخدمة وتحسين جودة الاداء سواء من خلال ادخال البرامج والتقنيات او تدريب العاملين على مختلف المستويات.

وفي الواقع العراقي بعد ٢٠٠٣ في انفتحت افاق السوق المالي والعمل المصرفي على اساس اقتصاد السوق مما ادى الى التوسع الافقي في مؤسسات المال وخصوصا مكاتب الصيرفة او المصارف ذات التمويل والاستثمار المحلي او العربي او الاجنبي ولكن بالمقابل كان التوسع عشواي وغير متناسبة مع حجم الخدمات المصرفية وجودتها بل على العكس قد واكب ذألك ظاهرة الفساد المالي او بعض اساليب الاحتيال مما اضعف

الثقة وجودة الخدمة. كما ان الكثير من المصارف لا تؤمن بأهمية الدراسات والبحوث او التعاون مع المراكز البحثية او بيوت الخبرة والتدريب في تشخيص المشاكل او التعرف على البيئة التنافسية او رسم سياسات مستقبلية.

وهذا الكتاب يمثل جهدا علميا لمجموعة من الدراسات والبحوث الميدانية في لمصارف العراقية وماتعاني من اشكاليات في واقع تقديم الخدمة المصرفي وجودة تسويقها مع طرح استنتاجات وتوصيات ونماذج مقترحة واقعية تساهم في تطوير العمل المؤسس للمصارف وتطوير جودة الخدمة بما يعزز من ثقة الزبون وكسب رضاه .و هذه الابحاث والدراسات والمنشورة في مجلات علمية محكمة والمقومة من مختصين وخبراء بما يعزز عملية الاستفادة منها سواء للباحثين او المصارف او المختصين.

ونحن اذ نقدم هذا الجهد المتواضع كجزء من واجبنا العلمي والاخلاقي سنكون شاكرين لكل من يقدم لنا المشورة والراي السديد بما يعزز ويطور عملنا خدمتنا للصالح العام. عسى الله ان يقبل هذا العمل خاصا لوجهه الكريم.

واخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

المؤلفان

بغداد ايلول

٢٠١٦

المحتويات

الفصل الاول
قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية
من وجهة نظر الزبائن
باستخدام مدخل الفجوات

الفصل الاول

قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن باستخدام مدخل الفجوات *

المبحث الاول منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

انبثقت مشكلة البحث من خلال صعوبة قياس ابعاد جودة الخدمة المصرفية للكشف عن الفجوات بين المدركات وتوقعات الزبون لمستوى تلك الخدمة المقدمة من المصارف المبحوثة ، وما زالت هنالك مشاكل متعددة سواء بالائتمان او المصداقية او الاستجابة التي يشكو منها مراجعو المصارف وخصوصا فيما يتعلق بالوقت والمكان والمصداقية والاعتمادية وهذا يطرح تساؤلات.

ماهي الابعاد الخاصة بجودة الخدمة المصرفية وترتيب اهميتها من وجهة نظر العينة المبحوثة؟

ماهي الفروق بين ادراكات الزبائن وتوقعاتهم بحسب ابعاد جودة الخدمة المصرفية للعينة المبحوثة؟

كيف يمكن تطبيق ضمان الجودة على الخدمة المصرفية بما يعزز خدمة الزبون والاقتصاد الوطني.

ثانيا: اهمية البحث

يبرز اهمية البحث من خلال:

١- تسليط الضوء على معايير الخدمات المقدمة باستخدام نموذج الفجوة بين المدركات وتوقعات الزبائن للخدمة المقدمة.

٢- توفير قاعدة معلومات تساعد ادارة المصارف المبحوثة في قياس ما تقدمه من خدمات.

---

* بحث منشور في المجلة العراقية لبحوث السوق والمستهلك، المجلد ٦، العدد ١، السنة ٢٠١٤.

٣- تقديم تصور موضوعي لدى تقديم الخدمة من وجهة نظر الزبائن المستفيدين من هذه الخدمة.

ثالثا: هدف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي :

١- تحديد اهم ابعاد جودة الخدمة المصرفية التي يتوقعها الزبائن اهمية واولويات.

٢- تحليل مستوى الفجوة بين جودة الخدمة المصرفية المدركة والمتوقعة من وجهة نظر الزبائن بحسب الابعاد المبحوثه.

٣- تقدم التوصيات التي تفيد المنظمات العاملة في القطاع المصرفي ومعرفة اولويات التطوير عند الحاجة.

رابعا: فرضيات البحث

١- يوجد فرق بين الخدمة المقدمة والمدركة والخدمة المتوقعة على مستوى الابعاد المبحوثة.

٢- تختلف درجة الاهمية والترتيب التي يوليها الزبائن للأبعاد التي تسمو بها المصارف المبحوثة عند تقيمهم المستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم.

٣- ان مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا اكبر من مستوى الجودة المتوقعة او تساويها.

خامسا: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي الاستطلاعي لآراء عينة من الزبائن بهدف تحليل بيانات والتعبير عن الظاهرة محل البحث.

سادسا: حدود البحث

- الحدود المكانية: تم اختيار المصارف الحكومية في بغداد مثل الرشيد والرافدين والمصارف الاهلية التي تشمل مصرف الشرق الاوسط وبلادي والاقتصاد وضمن حدود منطقة الجادرية.

- **الحدود الزمانية** : تمثل الوقت المستغرق في اعداد البحث وتطبيق ادواته المدة من (٢٠١٣/١/١٥-٢٠١٣/١١/١).

سابعا: عينة البحث

تم اجراء الدراسة على ١٢٠ زبون (مستهلك) من الذين يتعاملون مع المصارف المختارة في حدود منطقة الجادرية. (داخل الجامعة او خارجها) ومن خلال (الجدول رقم ١) يمكن وصف عينة البحث والتعرف على الخصائص الديموغرافية لا فراد العينة.

جدول (١)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	الصفة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	٧٤	٦٢.١
	انثى	٤٦	٣٧:٩
العمر	٢٠ فاقل	٨	٦.٦
	٢٠-٣٠	١٨	١٥
	٣١-٤٠	٤٠	٣٣.٣
	٤١-٥٠	٣٣	٢٧.٥
	٥١- فاكثر	٢١	١٧.٤
التحصيل العلمي	يقرأ ويكتب	١٠	٨.٧
	ثانوية فاقل	٤٠	٣٣.٣
	دبلوم	١١	٩.١
	بكالوريوس	٣١	٢٨.٥
	دراسات عليا	٢٨	٢٠.٤
الدخل الشهري	٥٠٠ فاقل	٤٥	٣٧.٥
	٥٠٠ فاكثر	٣٨	٣١.٧
	مليون- مليون	٢٢	١٨.٣

	ونصف		
	٢ مليون صعودا	٢٥	١٢.٥
مدة التعامل مع المصرف	اقل من سنة	٤١	٣٤.١
	سنة - ٣	٣٩	٣٢.٥
	٥	٢٢	١٨.٥
	٥-١٠	١٠	٨.٧
	١٠ فاكثر	٨	٦.٢
العمل	موظف	٦٧	٥٨.٣
	كاسب و قطاع خاص	٣٨	٣١.٦
	طالب	١٥	١٠.١

يلاحظ من جدول رقم (١) ان هناك تتنوع من المراجعين والعملاء وعلى اختلاف الاعمار والفئات والاعمال والوظائف يتعاملون مع المصرف حيث نجد ان التعامل مع المصرف اصبح مفتوح للجميع وميسر مع العلم ان المتعاملون بنسبة عالية من اصحاب الشهادات ومن ذوي الدخول المتنوعة.

ثامنا: ادارة البحث

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الجانب العملي وقد صممت فقراتها بالاستفادة من النموذج (servqual) لقياس جودة الخدمات المصرفية والذي ثم اعتماده من قبل عدد من باحثين .

(parasuuvmannzeithamlandberrgq) ولهذا المقاييس يتم قياس جودة الخدمة (الفجوة الخامسة) من خلال الفرق بين المتوسطات الحسابية الاجابات الزبائن عن جودة الخدمة الفعلية والمتوقعة من قبلهم. وتضمنت الاستبانة (١٩) فقرة موزعة بمعدل (٤) فقرات لكل من بعدي الاعتمادية والاهتمام و(٥) فقرات لبعد الامان و(٣) فقرات العناصر الملموسة وسرعة الاستجابة،

فضلا عن (٦) اسئلة متعلقة بمدركات الجودة ومستوى الخدمة مثلا الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق كليا، اتفق، اتفق نوعا ما، لا أتفق، لا اتفق تماما). وبأوزان (٥ ،٤ ،٣ ،٢ ، ١) وعلى التوالي.

تم الاعتماد عند اعداد في الجانب العملي على فكرة بحث الاستاذ (مروان جمعة درويش).

تاسعا: الاساليب الاحصائية

تم استخدام نسبة مئوية، المتوسط الحسابي، اختبار(t)، والاستعانة بالبرنامج الاحصائي الجاهز (spss).

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولا – مدخل لدراسة ماهية جودة الخدمة المصرفية:

لغرض معرفة ماهية جودة الخدمة المصرفية، نجد في البدء بانه لابد من معرفة ماهية الخدمة والجودة حيث تعرف الخدمة حسب تعريف جمعية التسويق الأمريكية بانها (منتج غير ملموس يقدم منفعة للزبون من خلال استخدامه جهداً بشريا أو آليا على أشخاص أو أشياء محددة ولا يمكنه حيازة شيء مادي الخدمة النشاطات أو المنافع معينة. التي تُعرض للبيع أو التي تُعرض لارتباطها بسلعة).(١)

اما تعريف Kotler & Armstrong (نشاط أو منفعة بقدمها طرف إلى طرف أخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمُنتج مادي أو لا يكون)(٢).

في حين نجد ان الجودة تعرف بأنها " حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات" كما عرف البعض الجودة بأنها" مجموعة من المزايا والخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة والتي تساهم في إشباع رغبات المستهلكين وتتضمن، السعر والامان والتوفر والموثوقية والاعتمادية وقابلية الاستعمال" وقد تكون الجودة بمعنى آخر هو المطابقة مع المتطلبات Conformity With The Requirements .

أو قد تكون الجودة تعني التركيز على الزبون Customer Focus وهذه كلها و خدمة الجودة لها ابعاد اساسية لابد منها مثل منها عدم الملموسية intangibility والتلازم inseperabitity والفناء السريع(الهلاك) perishabitity وقابلية التغيير variabilityالملكية ownership وصعوبة التنمية difficulty of stamdar dization واقحام الزبون customor rrorrement (٣).

ثانيا: ابعاد جودة الخدمات

هناك عدة ابعاد لقياس جودة الخدمة ولكن اغلب الباحثين اتفقوا على مجموعة من الابعاد والتي تم اعتمادها في البحث وهي: (٤)

١- الاعتمادية: تشير الى قدرة المصرف على انجاز او اداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه وتتضمن خمسة متغيرات يقاس من خلالها وفاء المنظمة بالتزامها التي وعدت بها عملائها.

٢- الامان: خلو المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك، ويحتوي هذا البعد على اربعة متغيرات تقيس حرص الموظفين على زرع الثقة في نفوس العملاء.

٣- العناصر الملموسة: وتتضمن اربعة متغيرات تقيس توافر حداثة الشكل و تعني مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات والاجهزة والافراد ووسائل الاتصال التابعة للمصرف.

٤- سرعة الاستجابة: مدى استعداد ورغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء والرد على استفساراتهم والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون اليها. ويتضمن هذا البعد اربعة متغيرات تقيس اهتمام المنظمة بأعلام عملائها بوقت تأدية الخدمة.

٥- الاهتمام: ويشتمل هذا البعد على خمسة متغيرات تتعلق باهتمام موظفي المنظمة بالعملاء اهتماما شخصيا وتفهمهم لحاجات العملاء وملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع العملاء وحرص المنظمة على مصلحة العملاء العليا والدراية الكافية باحتياجاتهم.

ثالثا: مدخل الفجوات لقياس جودة الخدمات

تم اعتماد نموذج ومدخل الفجوات في الكثير من الدراسات والادبيات لقياس جودة الخدمات المقدمة في المنظمات اذ ان هذا المدخل يستند الى توقعات الزبائن وادراكهم لمستوى الجودة المقدمة فعلا ثم تحديد الفجوة.(٥)

العلاقة بين ادارة الجودة والخدمة والمصارف:

في ضوء فلسفة ادارة الجودة الشاملة نجد ان الخدمات المصرفية تتشكل من ثلاثة عناصر رئيسية هي (الكفاءة والربحية وجودة الخدمات المصرفية) حيث تعرف جودة الخدمة المصرفية (بأنها قياس توقعات الزبائن الموضوعية حول الخدمة المصرفية بمستوى الأداء الذي يستند إلى التجربة السابقة).

في حين يرى (William) بأنها عرض الخدمة للزبون المصرفي وتقديمها له لغرض إشباع حاجاته المالية وتحقيق الرضا.. ويشير(Maiden) إلى الجودة بأنها تعني خلو الخدمة من أي عيب خلال إنجازها وهذا الحكم يصدره الزبون بعد إدراكه الأداء الفعلي للخدمة وفي الصدد نفسه يذكر (Etzel) أن جودة الخدمة صعبة التحديد و القياس و السيطرة والاتصال. لكنها مهمة بالنسبة إلى نجاح المنظمة (٦)، لذا يتوجب على مقدمي الخدمات أن يفهموا مدخل القياس لجودة الخدمة المصرفية كونها فعاليات غير ملموسة تقدم للزبائن على شكل قيمة مالية، وبأنها تلك الخدمات التي تقوم بها المصارف عادة، بهدف الربح أساسا. وبأنها فرصة المصارف لإرضاء الزبون بتقديم افضل الخدمات لتحقيق ميزة تنافسية(٧).

تتضح جوانب العلاقة بين الجودة والخدمة والمصرف فيما نسميه جودة الخدمة او الخدمات المصرفية - (quality of bank ser vices) والتي تشير الى المستوى المرغوب من الخدمات المصرفية الذي يعكس ما يريده زبائن المصرف كما انه يوضح مستوى الخدمة المصرفية الكافي والمقياس الذي يرغب الزبائن بقبوله ومستوى الخدمة المصرفية المأمول تقديمه.

وتظهر اهمية الجودة للخدمة المصرفية نتيجة وضع مقاييس عالمية موحدة للجودة يقاس على اساسها اداء وكفاءة المصارف المتنافسة على الساحة العالمية فإرضاء الزبون بإعطائه خدمة ذات جودة عالية في الوقت المتفق عليه وبنفس المواصفات العالمية من خلال كافة الفروع المنتشرة

محليا وخارجيا مع استمرار المحافظة على مستوى الاداء من خلال الرقابة الداخلية والخارجية المستمرة .(٨)
كما لتزايد حجم النشاط المصرفي وتوسيع رقعة انتشاره، أولت ادارة المصارف اهتماماً متزايدا بإدخال المكننة في العمل المصرفي لكي يواكب التطور المتزايد في الخدمات المصرفية بتوفير أحدث الآلات واجهزة الحاسب المتطورة.(٩)

كيف يقيم المستفيد جودة الخدمة:

من المعلوم ان المستفيد للخدمة يختلف في حكمه عن المتعامل مع السلع باعتبار ان الجودة المدركة في الخدمة تتميز عن الجودة المدركة في السلعة الملموسة، حيث تكون احكام المستفيد حول جودة الخدمة على اساس جودة عملية تقديم الخدمة (quality of the service delivery process) فضلا عن الاساس المستند على المنفعة النهائية التي يكتسبها المستفيد من الخدمة. وحيث ان الخدمة المصرفية قد لا تدرك بعض عناصر الخدمة المقدمة فقد جرت محاولات جادة للتمييز بين المعايير الموضوعية لقياس الجودة (objective measures) وتلك المعايير التي تعتمد على الادراكات الاجتهادية للمستفيد من الخدمة (subjective perception). الزبائن (customers' attention prorate). حيث نجد ان المستفيد يقيم جودة الخدمة المصرفية المقدمة له ليس على اساس الكشوفات او هيئه العاملين او المبنى بل ينظر الى المنافع المتحققة من عمليه تقديم الخدمة التي يجنيها فعلا. فضلا عن سلوك العاملين خلال تعاملهم معه وسرعة الإنجاز.(١٠)

لذا نجد ان جودة الخدمة يعد على اساسين هي: (١١)

١- الجودة الفنية Technical quality حيث تسير الجودة الفنية إلى الجوانب الكمية للخدمة. وهي الكيفية التي تتم بها عملية نقل الجودة الفنية للمستفيد.

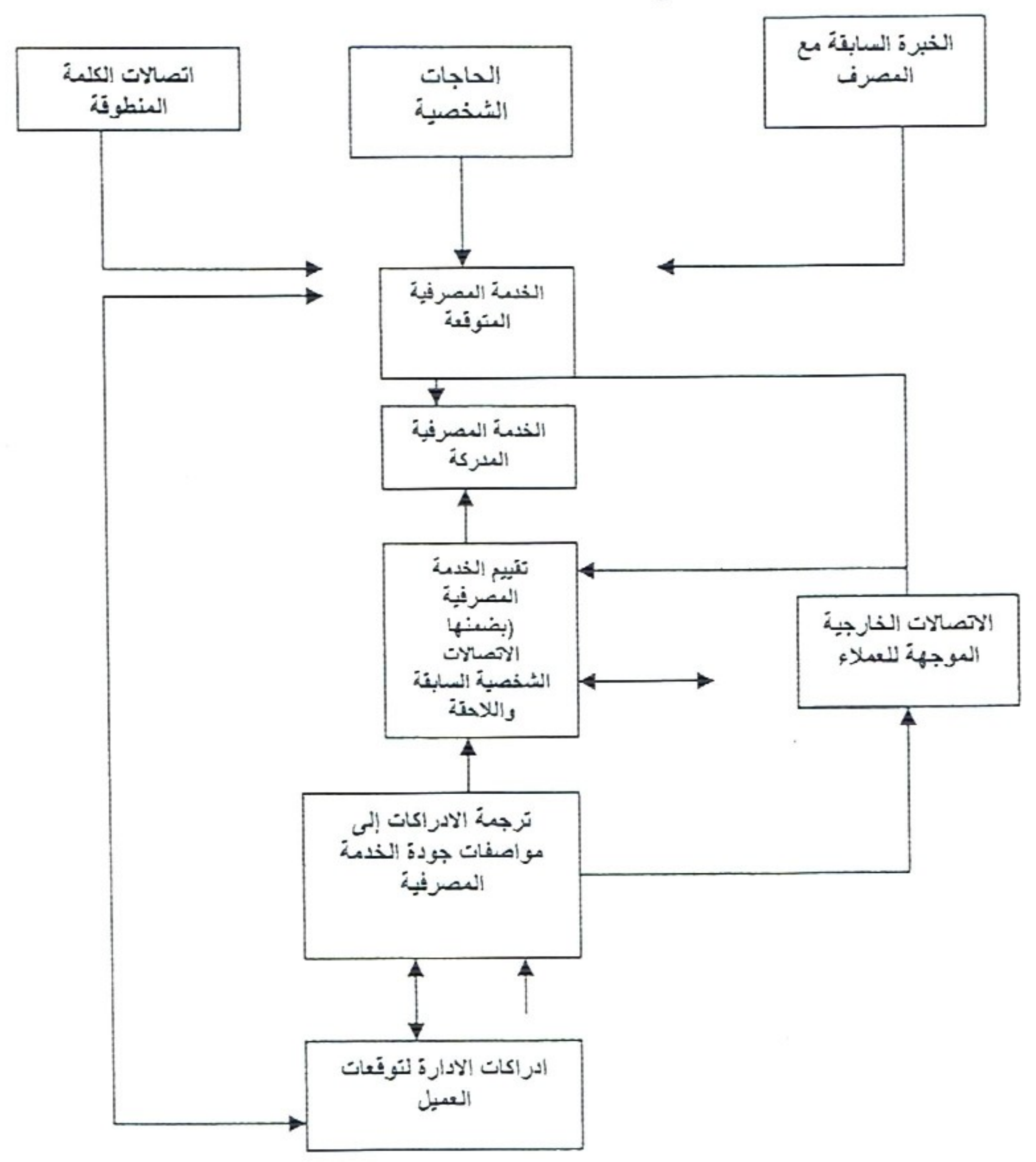
٢- الجودة الوظيفية (Functional quality). فهي تسير إلى الكيفية التي يتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة المصرفية.

ومن هنا نجد امكانية القياس تعتمد على محورين هما (١٢):
١- ما يتعلق بجودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد.
٢- مدى امكانية ايجاد العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد.

لهذا نجد ان عملية ادراك جودة الخدمة تحتاج إلى معرفة المعايير المعتمدة للجودة والمتمثلة بتسعة معايير والتي يجعلها البعض إلى خمسة الاولى تتعلق بجودة المنافع النهائي التي يجنيها المستفيد من الخدمة اما المعايير الاخرى الاربعة فهي تشير إلى جودة عملية تقديم الخدمة نفسها وهناك مثل(Berry, zeithaml , parasuramom) يجد ان هذه المعايير التسعة ان تحصر في خمسة ابعاد للجودة وهي الاشياء الملموسة والاعتمادية والاستجابة والتوكيد والتعاطف.(١٣)

وعلى هذا الاساس اصبح من الضروري من قياس الجودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بالمستهلك لابد من الوقوف عند عدد من نموذج الفجوات والذي يمثل الحالة او الفجوة الفاصلة وتقف وراء هذه الفجوة مسببات عديدة:(١٤)
١- عدم التحديد الدقيق لرغبات و توقعات العملاء.
٢- عدم القدرة او عدم الاكتراث بحل المشكلات التي يعاني منها العملاء.
٣- المعايير الموضوعة ليست على درجة عالية من الاتقان.
٤- تقديم خدمة غير التي وعد البنك بتقديمها للعميل وما تسمى بفجوة الوعود والتي تعتبر احد اسباب امتعاض العميل وعدم رضاه عن الخدمة.
لذا يظهر مفهومان يتفاعلان لتحديد الفجوة في جودة الخدمة وهما:(١٥)
- توقعات الزبائن: وهي معايير الاداء التي يعتقد الزبون انه سيحصل عليها من الخدمة فهي مستويات من التوقعات وهي ايضا المستوى المرغوب ومستوى الملائمة يعكس الخدمة التي يتأمل الزبون استلامها.
- ادراكات الزبائن: وهي النقطة التي يدركها الزبون للخدمة فعليا كما قدمت له بعد حصول عليها وبهذا يكون الزبون قد ادرك الخدمة واحس بوجدها وبإمكانهم الحكم عليها.

وبهذا تشير الدراسات الى وجود سبعة انواع من الفجوات ويمكن التعبير عن ذلك من خلال المخطط الاتي:



المصدر: الزامل واخرون- تسويق الخدمة المصرفية- دار اثراء – الشارقة ٢٠١٢؛ ص١٣٨.

المبحث الثالث: الجانب العملي

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

لغرض اختبار الفرضيات الاولى من فرضيات البحث التي مفادها(يوجد فرق بين الخدمة المقدمة والمدركة والخدمة المتوقعة على المستوى الابعاد المبحوثة.(١٦)

اولا: تحليل نتائج ابعاد جودة الخدمة:

جدول رقم (٢)

يبين ابعاد جودة الخدمة وترتيب اهميتها من وجهة نظر الزبون

ابعاد جودة الخدمة	الرقم	العناصر	الفجوة	الترتيب (الاهمية)
الاعتمادية	١	- هناك التزام بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة (المكان والزمان).	-١.٢١	١
	٢	- ان المصرف يقدم خدمة بمستوى جودة يمكن الاعتماد عليها.	-١.٧٩	١٣
	٣	- تتوفر انظمة التدقيق والسجلات بشكل دقيق.	-١.٢٢	١٦
	٤	- عدم وجود مشكلة الانتظار عند الحصول على الخدمة المطلوبة.	-١.٣٩	١٨
الامان	٥	- ان مقدمو الخدمة يدركون حاجة ومشاعر المستهلك ويسعون لتحقيقها.	-٠.٢٥	٣
	٦	- تمتع العاملين بالإحساس يجعلك تشعر بالأمان.	-١.١٧	١٧
	٧	- ان الخدمة المصرفية لها درجة عالية من المصداقية والالتزام بحيث لا يسبب لك افراده مشاكل.	-١.٣٧	٩

	٨	- هناك معرفة كافية للإجابة على كل الاسئلة.	-٠.٩٦	٧
العناصر الملموسة	٩	- ان هناك اجهزة ومعدات تعبر عن مستوى التطور.	-١.٤٣	٨
	١٠	- درجة الاتصالات ملائمة وتبعث على الثقة.	-٠.٨٦	١٤
	١١	-يتناسب مع مظهر المصرف و هيكلة ونظامه عامليه مع متطلبات الجودة.	-٠.٥٥	٦
سرعة الاستجابة	١٢	- يتمتع المصرف بالسرعة المناسبة للاستجابة.	-١.٢١	١٠
	١٣	- هناك قدرة لدى العاملين في الاستجابة للخدمات وابداء المساعدة.	-١.٦٣	١٢
	١٤	- ان المصرف يسعى إلى تصعيد درجة الاستجابة لطلبات الزبائن بل يعمل بشكل جاد على حل مشاكل	-٠.٧٣	٥
الاهتمام	١٥	- يبدي العاملون في المصرف اهتمام خاص بالعملاء.	-٠.٣٣	١٥
	١٦	- العلم بدراية ودراسة احتياجات العملاء.	-٠.١٤	٢
	١٧	- ان المصرف يهتم باختيار ساعات عمل تتناسب مع جميع العملاء.	-٠.٩٢	٤
	١٨	-اعلام المستفيد عن أي اشكال او عراقيل قد تحصل في نظام تقديم الخدمة	-١.٠٤	١١

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بحث مروان جمعة مصدر سابق ٢٠١١ ص٢٤١.

يلاحظ من (جدول رقم ٢) ان كل محاور وعناصر ابعاد الجودة فيها فرق بين الخدمة المقدمة والتي يدركها الزبون وبين الخدمة التي يتوقعها ويمكن ملاحظة كما يلي:

أ- فيما يتعلق ببعد الاعتمادية نجد اعلى فجوة تقع في قضية درجة الاعتماد على الخدمة التي يقدمها المصرف وبدرجة (-١.٧٩) في حين نجد ادنى فرق بين المقدم والمتوقع يكون فيما يخص بالمواعيد المحددة عند تقديم الخدمة.

ب- في بعد الامان نلاحظ ان الفجوة بين الخدمة المقدمة فعلا وجودتها وبين ما هو متوقع لدى الزبون تتراوح بين (-٣٧ ، ٠) اعلى مستوى واقله في (-٠.٢٥).

ج- اما العناصر الملموسة فتتمثل الفجوة في اعلى موقع (٤٣ ، ٠) والذي يتعلق بالأجهزة والمعدات في حين نجد اوطئ مستوى من الفجوة يتمثل (٠.٥٥-) والذي يخص جانب المظهر المصرف وهيكله والبناء والنظام.

د- اما فيما يتعلق بالبعد الرابع وهو سرعة الاستجابة نلاحظ ان الفجوة تراوحت في ادناه (٠.٧٣-) وهو يتعلق بدرجة استجابة المصرف لطلبات العملاء اما اعلى فجوة فكانت فيما يتعلق بمدى قدرة العاملين في الاستجابة والبالغة (١.٦٣-).

هـ- اما البعد الاخير وهو الاهتمام فنلاحظ تراوحت الفجوة بين (٠.١٤- وهو ادنى مستوى متوقع فيما يخص جانب الدراية الدراسة للاحتياجات في حين نجد اعلى فجوة كانت بمستوى (١.٠٤-) وهو اعلام المستفيد عن العراقيل والمشاكل. وفي ضوء ما تقدم يتم قبول الفرضية الاولى والتي سبق الاشارة اليها

ثانيا: درجة الاهمية او الترتيب من وجهة نظر العملاء:

لأجل اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها (تختلف درجة الاهمية والترتيب التي يوليها الزبائن الإبعاد التي تسمو بها المصارف المبحوثة عند تقيمهم المستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة لهم). نلاحظ من(الجدول٢) ان

الابعاد الخمسة تتكون من اسئلة مثلت محاور تم ترتيبها حسب الاهمية في ضوء اجابات العملاء والمستفيدين حيث جاءت بالمرتبة الاولى من اهمية الخدمة في الموعد المحدد والدراسة لتحديد الاحتياجات، ويليه في المرتبة الثالثة وهو يمثل بدرجة ادراك العاملون في المصرف بحاجة وطلبات العملاء هذا يقع ضمن بعد الامان... وهكذا نلاحظ من نفس الجدول الترتيب لكل المحاور.

ثالثا: تحليل نتائج الفجوة على المستوى الكلي لابعاد جودة الخدمة

جدول (٣)

يبين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المصارف عينة الدراسة (من خلال قياس الفجوة).

ابعاد الخدمة	عدد الاسئلة	متوسط الخدمة المدركة	متوسط الخدمة المتوقعة	الفجوة	قيمة (t)	مستوى المعنوية
الاعتمادية	٤	٥,٢	٥,٩٢	-٠.٩٥	١٢,١٥	٠,٠٠٠
الامان	٥	٤,٨١	٥,٦٩	-٠.٨٨	٣,٦١	٠,٠٣١
العناصر الملموسة	٣	٤,٣	٦,٠٦	-١.٧٦	٤,٢٨	٠,٠٢٣
سرعة الاستجابة	٣	٤,٦١	٥,٧٧	-٠.١٦	٣,٨٤	٠,٠٣٧
الاهتمام	٤	٥.٠٥	٥,٤١	-٠.٣٦	٥,٥٦	٠,٠٠٥
المتوسط العام	١٩	٤.٧٩	٥.٧٧	-٠.٩٨	-١١.١٣	٠.٠٠٠

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بحث مروان جمعة، مصدر سابق ٢٠١١، ص٢٣٧.

تحليل ومناقشة

١- الفرق بين المتوسط العام للخدمة المدركة والمتوسط العام للخدمة المتوقعة هو فرق سلبي (٠.٤٨-) مما يعطي ان مستوى جودة الخدمة في المصارف (عينة الدراسة) منخفض وبعكس ذلك قصور في اداء تلك المصارف فيما يتعلق بأبعاد الجودة.

٢- كما يتبين ان هذا الفرق دلالة احصائية (قيمة اختبار T2 (١١.١٣-) مما يمكن رفض الفرضية فانه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الخدمة المدركة مما يقل عملاء المصارف ومستوى توقعاتهم وهذا ما تذهب له الفرضية الاولى.

٣- كما ان كل بعد من الابعاد الخمسة المعتمدة في قياس جودة الخدمة في المصارف نجد ان المتوسط الخدمة المدركة ومتوسط الخدمة المتوقعة يمثل حالة سالبة لكل بعد من الابعاد وهذا يدل على ان خدمة الجودة مازالت لم تأخذ ابعادها بشكل علمي.

نلاحظ ان الابعاد المشار اليها كلها سلبية رغم ان هناك تفاوت في ذلك حيث يظهر اعلى فرق في بعد الاعتمادية (١.٧٦-) بينما كان اقل فرق في بعد العناصر سرعة الانجاز (٠.١٦ -)

ولغرض اختبار الفرضية الثالثة والتي مفاده (ان مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة فعلا اكبر من مستوى الجودة المتوقعة او تساويه)

رابعا: درجات مدركات الجودة:

في هذا المحور تم الاستفسار من عينة الدراسة حول مدركات الجودة ومستوى الخدمة وكما يلي:

- ان الخدمة المقدمة فعلا من المصرف تناسب مع ما تتوقع لا شباع حاجاتك.

يلاحظ من(جدول رقم ٤) ان نصف عينة ٥٨ % البحث تجد ان الخدمة المقدمة من المصرف لا تتناسب مع ما يتوقعون بالمقابل نجد ان (٢٩%) يعتبرون الخدمة مناسبة اما ما تمثله النسبة (١٢.٥%) من عينة البحث هي

مرجحة بدرجة نوعا ما. وهذا يستلزم ان تعمل المصارف باتجاه الخدمات المناسبة لطلبات المستفيدين.

جدول رقم (٤)

يبين مستوى الخدمة المقدمة فعلاً.

الاجابة	التكرار	النسب المئوية%
اتفق كليا	١٧	١٤.١
اتفق	١٨	١٥
اتفق نوعاما	١٥	١٢.٥
لا اتفق	٤٠	٣٣.٣
لا اتفق تماما	٣٠	٢٥
المجموع	١٢٠	١٠٠

- ان الخدمة المقدمة من قبل المصرف اقل من مدركات الجودة المتوقعة لديك.

يوضح (الجدول رقم ٥) للتعرف عن الخدمة المقدمة وهل هي دون او اقل مما هو مدرك ومتوقع اجابة عينة البحث وبنسبة(٣.٥٨ %) بانها تتفق مع ذلك وهذا متوقع من حجم الشكاوى ولكن بالمقابل نجد ان (٢٦%) عكس ذلك ان الخدمة ليس بأقل من المدركة بينما نسبة ١٦.٦ % تتفق نوعا ما انظر (جدول رقم ٥).

جدول رقم (٥)

يبين هل الخدمة اقل من المتوقع

الاجابة	التكرار	النسب المئوية%
اتفق كليا	٤٠	٣٣.٣
اتفق	٣٠	٢٥
اتفق نوعا	٢٠	١٦.٦
لا اتفق	١٨	١٥
لا اتفق تماما	١٢	١١
المجموع	١٢٠	١٠٠

تتوقع ان المصرف مهتم في قياس مدركات جودة الخدمة للمستهلك والسعي: نحو تحقيقها.(من جدول ٦) يمكن ملاحظة اتجاه عينة الدراسة حول مدى اهتمام المصرف في قياس مدركات الجودة الخاصة بخدمة المستهلك او السعي نحو تحقيقها حيث كانت (٧٥%) منهم لا يتوقعون ان يهتم المصرف في قياس المدركات في حين نجد (١٥%) يؤكدون اهتمام المصرف وان ١٠% ما بين الرأيين اي نوعا ما.

جدول رقم (٦)

اهتمام المصرف في قياس مدركات الجودة

الاجابة	التكرار	النسب المئوية%
اتفق كليا	٨	٦.٢
اتفق	١٠	٨.٨
اتفق نوعا	١٢	١٠
لا اتفق	٥٠	٤١.٧
لا اتفق تماما	٤٠	٣٣.٣
المجموع	١٢٠	١٠٠

ان المعلومات التي تعتمدها في قرار التعامل مع المصرف عن سلوك الخدمة من تجاربك الشخصية ام من الاصدقاء او الاعلان.
ان التعامل مع المصرف له قنوات او وسائل تشجع وتكسب له الجمهور منها الاعلان والتجارب او الاصدقاء وهذا ما اتفقت عليه اكدته عينة البحث وبنسبة كبيرة (٨١.٦%) وهذا الامر طبيعي وخصوصاً في ظل انخفاض الوعي المصرفي والثقافة العامة. وبنسبة (١٥ %) يتفقون نوعا ما اما العينة والتي لا تتفق فقد شكلت نسبة ٣.٣٣% انظر (الجدول رقم ٧).

جدول رقم (٧)

يبين قنوات المعرفة للتعامل مع المصرف.

الاجابة	التكرار	النسب المئوية%
اتفق كليا	٧٠	٥٨.٣
اتفق	٢٨	٢٣.٣
اتفق نوعا	١٨	١٥
لا اتفق	٤	٣.٣٣
لا اتفق تمام	-	-
المجموع	١٢٠	١٠٠

تتم المقارنة بين جودة الخدمة لكل حالة للمصرف او قياسا إلى اداء مصارف اخرى.

ان من الطبيعي ان يقارن الزبون الخدمة لأي مصرف اما مع خدمات اخرى قد قدمها سابقا او مع خدمات يقدمها المصرف وهذا ما اتفقت عينة البحث بنسبة ٦٨.١% بأنها تجري هذه المقارنة لتحقيق مفهوم الرضا وبنسبة تقريبا ٢٢.٥% تتفق نوعا ما ام نسبة من لا يتفق مع ذلك فهي ٨.٨ % حيث ان من المستفيد يرغب ان نجد ان هناك نمو في الخدمة المقدمة (انظر الجدول رقم ٨).

جدول رقم (٨)

يبين نوع ودرجات المقارنة بين الخدمات المقدمة.

الاجابة	التكرار	النسب المئوية%
اتفق كليا	٤٥	٣٧.٥
اتفق	٣٨	٣١.٦
اتفق نوعا	٢٧	٢٢.٥
لا اتفق	١٠	٨.٨
لا اتفق تمام	-	-
المجموع	١٢٠	١٠٠

- **تتم المقارنة جودة المقدمة على اساس خبرتك ام على اساس الخدمة الملموسة.**

يبين لنا(جدول رقم ٩) ان المستفيد دائماً يسعى للمقارنة وتقويم جودة الخدمة المتوقعة لكن هل يعتمد خبرته او العناصر الملموسة في الخدمة يلاحظ ان عينة البحث تؤكد وانها تقيم الخدمة وجودتها بالاعتماد على الخبرة او ما هو مقدم فعلا وبنسبة ٦٦.٦% في حين نجد ان ١٦% لا يتفقون بذلك.

جدول رقم (٩)يبين اعتماد الخبرة لمقارنة جودة الخدمة.

الاجابة	التكرار	النسب المئوية%
اتفق كليا	٤٨	٤٠
اتفق	٣٢	٢٦.٦
اتفق نوعا	١٨	١٥
لا اتفق	٢٠	١٦
لااتفق تماما	٢	١.٦
المجموع	١٢٠	١٠٠

- ان المصرف لم يحدد بشكل دقيق رغبات وتوقعات العملاء.

من البحث عن رغبات العملاء هو احد عناصر تحقيق المزايا التنافسية وهذا ما يجب ان يهتم بهم المصرف وخصوصاً في ظل تنوع وتعدد الخدمات والمصارف (وجدول رقم ١٠) يعكس لنا وجهة نظر المستفيدين وبنسبة (٧٦.٧%) انهم يرون ان المصرف لم يحدد بشكل دقيق رغبات وتوقعات العملاء. حيث نجد ان اغلب المصارف لا تجري دراسات وبحوث السوق بالتعاون مع الخبراء والجامعات بل تعتمد على ادراكها بالمقابل نجد ان (٢٣.٣%) من عينة الدراسة يجدون عكس ذلك اي ان المصرف يسعى بشكل دقيق لمعرفة التوقعات للعملاء.

(جدول رقم ١٠)

مدى اهتمام المصرف برغبات العملاء.

الاجابة	التكرار	النسب المئوية%
اتفق كليا	١٧	١٤.١
اتفق	١٥	١٢.٥
اتفق نوعا	٦٠	٥٠
لا اتفق	١٨	١٥
لا اتفق تمام	١٠	٨.٣
المجموع	١٢٠	١٠٠

- **ان المعايير الموضوعة ليست على درجة عالية من الاتقان.**

نلاحظ من(جدول رقم ١١) ان المعايير المعتمدة في تقويم الخدمة ليس بدرجة عالية من الاتقان حيث تشير اجابات عينة الدراسة ان (٦٦.٦%) يتفقون كليا ويتفقون بأنها ليست على درجة عالية كما ان هناك (١٦.٦%) من عينة الدراسة ترجح ان المصرف يستخدم معايير عالية لا تقان والفارق بالنسبة يعكس وجهة نظر المستفيد في ادراكه للخدمة وهذا امر يجب ان يكون محط اهتمام ادارة المصارف.

جدول رقم (١١)

يبين المعايير الموضوعة والمعتمدة.

الاجابة	التكرار	النسب المئوية%
اتفق كليا	٤٨	٤٠
اتفق	٣٢	٢٦.٦
اتفق نوعا	٢٠	١٦.٦
لا اتفق	١٠	٨.٣
لا اتفق تمام	١٠	٨.٣
المجموع	١٢٠	١٠٠

المبحث الرابع: الاستنتاجات و التوصيات

اولا: الاستنتاجات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة سواء بجانبها النظري او العملي يمكن ملاحظة العديد من الاستنتاجات من اهمها:

١- مازال الوعي المصرفي سواء لدى اغلب العاملين في الجهاز المصرفي وكذلك لدى المواطن (المستفيد من الخدمة). دون مستوى متطلبات عملية البناء المؤسسي و المجتمعي.

٢- الثقافة العامة في خدمة الجودة لم تأخذ مدها لدى الكثير من الادارات حيث يتم التركيز على مؤشرات الربحية والكسب دون التركيز على رضا المستهلك.

٣- عدم الاخذ من قبل العديد من المصارف بأبعاد جودة الخدمة المصرفية بل نجد ان البعض من القيادات لا يعرفها اساسات فضلا ان وجود قصور في اشكال ادائها.

٤- هناك فجوة واضحة للعالم بين مدركات الزبون المتوقعة عن جودة الخدمة المصرفية وبين الخدمة المقدمة قصرا تتراوح بين (١.٥٦٠-) و(٠.٨٠-).

٥- ان المصارف قد تتوفر بها بعض الاجهزة والمعدات والمظهر العام والسعي نحو تحقيق الخدمة لا رضاء الزبون ولكن مشكلة الوقت والاهتمام بمشاكل العميل واجراء الدراسات الخاصة اقل مستوى من ذلك.

٦- ان الانتشار العشوائي للمصارف وعدم الالتزام ببعض المعايير قد تنعكس على مستوى الائتمان والثقة وهذا سوف يؤثر على جودة الخدمة من جانب والتنمية والادخار في الاقتصاد الوطني.

٧- عدم وجود الدراسات او تقارب بين المصارف وبيوت الخبرة والجامعات بشأن دراسة اتجاهات تطوير الخدمة وتحسينها.

٨- عدم اجراء دراسات او تقويم الأداء من وجهة نظر العملاء للتعرف على احتياجاتهم المتنوعة وهذا يضعف المزايا التنافسية وقد يزيد من فجوة التوقعات.

٩- عدم وجود لوائح وادراك لماهيه حقوق المستهلك كما انه ليس هناك اجراءات لحمايته.

١٠-عدم تطبيق نظم الجودة في اغلب مؤسساتنا.

١١-عدم وجود تشريعات تحدد اليات تطبيق الجودة وضوابطها.

١٢- عدم وجود استقرار اقتصادي يساند في تطبيق نظام الجودة الشاملة.

ثانيا: التوصيات

وفي ضوء كل هذه يمكن بلورة العديد من المقترحات والتوصيات:

١. اهمية وضرورة رفع الوعي لدى العاملين في المصارف بما يعزز ثقافة جودة الخدمة والتعرف على ابعادها واليات تطبيقها من خلال الدورات التدريبية وكسب المهارات بالتجربة والتعرف على الدول المتقدمة للعميل.

٢. ضرورة التعاون مع الجامعات والمعاهد والمراكز البحثية من اجل تعزيز الجوانب التطبيقية ودراسة المشكلات من خلال الابحاث واستطلاع الرأي وتشخيص المشاكل وايجاد المعالجات بما يمكن الادارة من تطوير عملها.

٣. ان التوسع السريع رغم اهميته في التنافس ولكنه لم يحقق الخدمة المدركة ذات الجودة العالية لذا فأن اعاد هيكلة واندماج بعض المصارف يمكن من تقديم خدمة بمستوى المواصفات والابعاد المطلوبة.

٤. تعين كفاءات ادارية وخبرات ومن تخصصات مختلفة من شأنها تعيد الثقة بالعمل المصرفي.

٥. ومثلما هي الاجهزة والمعدات والهيئة العامة للعاملين مهمة فأن الاهتمام بالاعتمادية والاتصالات والموثوقية وما تحققه الخدمة من منافع للمستفيد وهذا يعني تطوير عمل المصرف بهذا المجال.

٦. الاهتمام بالتوقيت والمكان ونوع الخدمة المقدمة وهذا يعبر عن بعد من ابعاد الجودة المهمة والتي يشعر بها المستفيد.

٧. نشر لوائح حقوق المستهلك وحمايته من كل الاضرار.

٨. السعي الدائم مع الجهات القانونية الادارية لفتح باب الشكوى والمقترحات لاراء المستهلك بما يعزز عنصر المشاركة في تحديد طبيعة الخدمة المقدمة.

٩. الزام المؤسسات بتطبيق نظام الجودة وجعله احد متطلبات تقويم الاداء.

١٠. مشاركة الاعلام والتربية والتعليم في نشر برامج الجودة في المناهج التعليمية.

١٢. اصدار التشريعات والتعليمات التي تلزم العمل بنظم الجودة.

المصادر

١- عبيدات د، محمد، ادارة التسويق وسلوك المستهلك، دار وائل الاردن، ٢٠١٠ ص ٥٩ .
٢- عبود واخرون، سالم محمد /تسويق الخدمات التأمينية /دار الدكتور للعلوم العراق/٢٠١٣، ص١٤٢.
٣- الزامل واخرون، تسويق الخدمات المصرفية / المكتبة الجامعية – الشارقة ٢٠١٢، ص١٣٢ .
٤- درويش. مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الاسلامية / دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية في فلسطين. بحث منشور في وقائع المؤتمر الجودة والتميز في منظمات الاعمال، جامعة سكيكدة / الجزائر المجلد الاول، دار المجتمع العربي، الاردن، ٢٠١١،ص٢٢١.
٥- urban w. g service quality gaps and their role in service enterprises development , Baltic journal of sustainability , 51(4) , 2009 pp,622.
٦- عبد النبي نور صلاح. قياس تأثير أبعاد جودة الخدمة والرضا الوظيفي على التعامل مع زبائن المصرف / المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ٢٠١١، جامعة بغداد، ص٢١.
٧- الصرن، رعد حسن (عولمة جودة الخدمة المصرفية)، دار التواصل العربية، (٢٠٠٧)، مؤسسة الوراق للنشر، ص٩٦.
٨- محمد تركي، أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير في كلية الادارة والاقتصاد جامعة كربلاء.
٩- معلا. ناجي. ادارة تسويق الخدمات، دار الوراق، الاردن، ٢٠٠٧، ص ٥٢.
١٠- الزامل واخرون، مصدر سابق، ص ١٣٤ – ١٣٥ .
١١- عبد النبي نور صلاح. قياس تأثير أبعاد جودة الخدمة والرضا الوظيفي على التعامل مع زبائن المصرف/ المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ٢٠١١، جامعة بغداد، ص٢٣.

١٢- William & Ferrell, s Pride, O. Marketing Concepts and Stragies Studented.U.S.A Houghton Miffin2000,p218.

١٣- الفضل، مؤيد عبد الحسين و الطائي يوسف، ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك، دار الوراق، الاردن، ٢٠٠٨. ص١٢٥.

١٤- parasurman , A, Zeithaml , V. A. & berry L.L. , SERVQAL: Amultiple- item scale for measurning consumer perceptions of service quality , journal of retailing , 64 (11) , 1988

١٥- بالمر. ادريان، مبادئ تسويق الخدمات ترجمة: محمد زاهر وعيول، محمد ايوب، سلسلة الرضا للمعلومات دار الرضا للنشر، دمشق، اذار، ط١ (٢٠٠٣)، ص٢١٤

١٦- درويش. مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الاسلامية / دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية في فلسطين، بحث منشور في وقائع المؤتمر الجودة والتميز في منظمات الاعمال جامعة سكيكدة / الجزائر، المجلد الاول، دار المجتمع العربي، الاردن، ٢٠١١، ص٢٢١-٢٤١.

الفصل الثاني
امكانية الحصول على اداء تسويقي فاعل مصرفياً بحث استطلاعي لمديري عينة من المصارف العراقية

الفصل الثاني

امكانية الحصول على اداء تسويقي فاعل مصرفياً
بحث استطلاعي لمديري عينة من المصارف العراقية*

المستخلص

يعد تسويق الخدمة المصرفية من الميادين الهامة التي لاقت اهتماماً عالمياً وانتشاراً واسعاً، ولقد حاول هذا البحث الموسوم :(امكانية الحصول على اداء تسويقي فاعل مصرفياً / بحث استطلاعي لمديري عينة من المصارف العراقية) المقارنة ما بين تطبيقات التسويق فكراً وعملاً في المصارف العراقية الحكومية (العامة) والاهلية (الخاصة) وتضمن البحث اربعة مباحث كانت تباعاً منهجية البحث / مفهوم واهمية التسويق المصرفي / الجانب العملي للبحث/ الاستنتاجات والتوصيات.١

The Capability to a chive An Effective Marketing Performance In Banks/ applied Study in a sample of Iraqi Banks

Abstract

The marketing of banking service is considered to be one of the impotent fields which showed a universal inebriates

He research showed the comparison between the application of marketing in ideas and application for loot government and private Iraqi bank.

The research comist of four parts; Methology / the concept and the importance of Banking Marketing / Resewrch applichlion/ Conelnion and recommendation.

* بحث مشترك مع الباحثة الاء عباس علي الخناق منشور في مجلة دراسات محاسبية ومالية :

١ – عدد خاص بوقائع المؤتمر العلمي الاول للمدة من ٨–٩/٣/٢٠١١/ المحور المصرفي– ص٩٢–١٠٠.

٢ – العدد الثامن عشر/ المجلد السابع/ سنة ٢٠١٢م ص ١٠٢–١١٦.

المبحث الاول: منهجية البحث

١. **مشكلة البحث :-** تتلخص في تدني مستوى جودة وكفاءة المنتجات المصرفية التي يسوقها المصرف العراقي (حكومي/اهلي) للزبون.

٢. **أهمية البحث:-** تحتل انشطة التسويق المصرفي الحديث دور اساسياً في اسناد المصارف ودعم بقائها واستمرارها ومن ثم نجاحها.

٣. **هدف البحث:-** محاولة توجيه الاهتمام الى:-

أ. الجودة في تقديم الخدمة المصرفية.

ب. المنافسة المشروعة لكسب ولاء الزبائن.

ت. تحقيق زيادة في الارباح على المديين القريب والبعيد.

٤. **فرضية البحث:-** للحصول على اداء مصرفي فاعل ينبغي الاهتمام بنوع الخدمة المصرفية وكيفية تقديمها وتنمية الموارد البشرية وتقويمها وتوجيهها.

٥. طرائق الاختبار الاحصائي : معامل الارتباط/ الوسط الحسابي/ الانحراف المعياري / التوزيع الطبيعي/ التوزيع ثنائي الحديث / توزيع T

٦. **مجتمع الدراسة وعينة البحث:-**

أ. مجتمع الدراسة : المصارف العراقية بفروعها في بغداد وعددها ٢٦٨ مصرفاً.

ب. **عينة البحث:** اختيرت عشوائياً حيث وزعت استبانة البحث على عينة من مديري المصارف ضمن الرقعة الجغرافية الاقرب للباحثين وكان توزيع الاستبانة بواقع (٣٩ استبانة لمديري مصرف حكومي + ١١ استبانة لمدير مصرف اهلي ليكون الناتج ٥٠ استمارة استردت جميعها)

المبحث الثاني/ مفهوم واهمية التسويق المصرفي

١. مفهوم التسويق المصرفي :-

تأخر دخول المصارف التجارية في عصر التسويق حيث لم تتوجه نحو هذا المفهوم الا بعد اشتداد المنافسة في القطاع المصرفي. ويمكن تحديد مفهوم التسويق المصرفي بأنه تبنى المصارف لفلسفة التسويق في اعمالها بسبب التغير المستمر في البيئة وفي حاجات ورغبات الزبائن ولشدة المنافسة في القطاع المصرفي.

٢. تعريف التسويق المصرفي:-

عرفه البعض بأنه ادارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفذ الخطط والتكيف مع التغيرات البيئية (معلا /١٩٩٤/ ١٨) فالتسويق المصرفي هو بيع المنفعة او الخدمة المصرفية لارضاء الزبون ولتحقيق ربح للمصرف عليه يكون المصرف هو منتج الخدمة وبائعها ومسوقها.

٣. العناصر الاساسية للمفهوم التسويقي المصرفي:-

يمكن ايجازها بالاتي(Stone,1995:19-21) (احمد ، ٢٠٠١: ٢٥) رضا الزبون/ تحقيق الارباح/ العمل المتناسق والكفوء للمصرف/ المسؤولية الاجتماعية

٤. اهمية التسويق المصرفي:-

(الصميدعي وردينة / ٢٠٠٥:٥٠) (المساعد / ٢٠٠٣ :٢٦) (الضمور ٢٠٠٥ :٣)

- المحافظة على توازن المصرف بين هدفي الربحية ورضا الزبون.
- تعرف حاجات ورغبات الزبون.
- تحديد السوق المستهدفة ودراستها وتحليلها .
- الحفاظ على الحصة السوقية المصرفية وزيادتها.
- تحديد المزيج التسويقي الخدمي المصرفي المناسب وتجنب القرارات الخاطئة تسويقياً
- الاستجابة لمتطلبات المجتمع.

٥. المزيج التسويقي واهمية للمصرف :-

ان الفكرة الاساسية التي يقوم عليها المزيج التسويقي هي عدم قدرة مكون واحد على تحقيق الاهداف المطلوبة لذا يتم خلط مجموعة مكونات او عناصر مع بعضها ليتم الحصول على توليفة المزيج التسويقي The Marketing Mixture حيث تكون لها القدرة على تحقيق اهداف اية منظمة اكثر من استخدام عنصر واحد ، وهذه العناصر (البرواري والبرزنجي / ٢٠٠٤ : ٦١) (Kotler, 2004;114)

- المنتوج 4PS : Product للمنتج المادي
- التسعير 4PS : Pricing للمنتج المادي
- المكان 4PS : Place للمنتج المادي
- الترويج 4PS : Promotion للمنتج المادي
- الادلة المادية Physical Evedance : السمعة للخدمة
- العمليات Processes : وتشمل لحظة الحقيقية التي تقدم بها الخدمة او التي يستطيع بها الزبون من الخدمة.
- الناس People : مقدمو الخدمة

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

يرتكز الجانب العملي للبحث على تطبيق استبانة رأي وزعت على عينة من مديري المصارف الحكومية والاهلية بهدف المقارنة وتسليط الضوء على اراء القيادات المصرفية ومحاولة تحديد مدى كفائتها ومدى امكانية المصارف من تحقيق اداء فاعل.

١. صدق وثبات الاستبانة

- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة الافاضل المحكمين ومن ضوء ملاحظات تم اعداد الاستبانة النهائية.
- الثبات: لغرض اختيار وتقييم ثبات الاستبانة وفق طريقة تقسيم النصفي (Split-Half) فأن معامل الثبات المحسوب بين الاسئلة الفردية والزوجية بلغ (٨٩%) وهو اعلى من القيمة المحددة لمعامل الثبات في قبول الاستبانة بالاستناد الى معادلة Spearman – Brown والبالغة (٦٧%) .عليه تعتمد الاستبانة لثباتها العلمي ويشار الى ان : (سعيد/٢٠٠١: ١١) قانون Split-Half :

حيث ان R = معامل ثبات الاستبانة / r = معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (اجابات الاسئلة الفردية والزوجية)

٢. اختيار الفرضية

(للحصول على اداء تسويقي مصرفي فاعل ينبغي الاهتمام بنوع الخدمة المصرفية وكيفية تقديمها وتنمية الموارد البشرية وتقويمها وتوجيهها) وسيتم تقسيم الفرضية الى فرضيتين فرعيتين:

الاولى/ بنفس المضمون ولكن في المصارف الحكومية

الثانية/ بنفس المضمون ولكن في المصارف الاهلية

٢.أ. اختبار الفرضية للمصارف الحكومية:-

فيما يأتي ادناه معطيات العينة في المصارف الحكومية قبل وبعد دمج الحقول اتفق واتفق بشدة بخيار (اتفق) ودمج حقول لااتفق ولااتفق بشدة بخيار (لا اتفق) وتوزيع نتائج عمود لاأي بالتساوي ما بين عمودين اتفق ولا اتفق

جدول (١) معطيات استبانة مديري المصارف الحكومية

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	لارأي	لااتفق	لا اتفق بشدة
١.	يعد مفهوم التسويق المصرفي من المفاهيم غير واضحة المعالم للمصارف التي لا تعرف المنافسة	6	3	0	8	22
٢.	هناك تغير مستمر في حاجات ورغبات زبائن المصرف	8	9	1	12	9
٣.	ان لكل مصرف ظروفه ومؤثراته البيئية المحيطة به	0	12	1	12	14
٤.	المصرف هو منتج الخدمة ومسوقها	22	1	2	12	2
٥.	بقيت المصارف العراقية حالياً تتأرجح ما بين القديم في العمل المصرفي وبين ادخال مفهوم التسويق المصرفي واعتماده كأساس للعمل به.	15	3	0	18	3
٦.	بين اهمية العناصر الاتية للتسويق المصرفي:					
	ا. رضا الزبون	9	7	1	11	11
	ب. تحقيق الارباح	9	0	6	15	9
	ج.العمل المتناسق والكفوء	2	20	2	6	9

	د.المسؤولية الاجتماعية لعمل المصرف	3	8	3	18	7
٧.	يحظى النشاط التسويقي بأهمية كبيرة في مجال العمل المصرفي لديكم	4	13	1	17	4
٨.	وضح اهمية ترتيب الاولويات الاتية من وجهة نظرك					
	ا.التعرف على حاجات ورغبات الزبون	6	1	7	17	8
	ب.تحديد السوق المستهدف للمصرف	3	11	1	18	6
	ج.الصمود امام المصارف الاخرى	0	22	1	13	3
	د.الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف وزيادتها	8	1	2	5	23
ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	لارأي	لااتفق	لا اتفق بشدة
٩.	اي المراحل الاتية هي الاكثر انطباقاً لى المصرف الذي تعمل فيه او تديره ؟					
	ا. المنافسة الجادة لجذب حسابات التوفير	0	0	7	17	15
	ب. الاحتفاظ بالزبائن	4	3	6	14	12
	ج.الابداع والابتكار في الخدمة المصرفية	10	0	14	9	6
	د.تميز المصرف عن منافسيه باستمرار	2	8	8	10	11
	ه. تطوير نظم التحليل والتخطيط والرقابة	1	17	0	11	10
١٠	التسويق المصرفي يعني:					
	أ.الوفاء لما يطلبه الزبون	18	1	3	7	10
	ب.رضا الزبون	0	8	2	12	17

	ج.رضا الموظفون	9	6	0	19	5
١١	ينبغي زيادة اهتمام المصرف بجمع معلومات اكثر عن الزبائن	6	10	3	13	7
١٢	ينبغي ان يكون المصرف مبدعاً في تعامله مع الزبائن	3	14	5	10	7
١٣	**ينبغي على المصرف ان يقوي مركزه لتلبية طلبات زبائنه بمستوى يفوق توقعاتهم**	5	7	0	6	21
١٤	هل تعتقد بأهمية العلاقات الاتية:					
	أ.التسويق الخارجي: علاقة المصرف بالزبائن	8	3	1	14	13
	ب.التسويق الداخلي : علاقة المصرف بالموظفين	13	5	0	13	8
	ج.العمليات التسويقية: انجاز طموحات الزبائن بواسطة الموظفين	4	7	4	11	13
١٥	هل يستطيع المصرف من خلال العناصر الاتية تحقيق اهدافه:					
	أ.الاهتمام بنوعية الخدمة المصرفية	0	19	4	10	15
	ب.السعر: العمولات التي يتقاضاها عن نشاطاته	**11**	**9**	**0**	**16**	**3**
	ج.المكان: منافذ المصرف المخصصة للزبون	**5**	**4**	**2**	**19**	**9**
	د.الترويج والاعلان (بمختلف انواعه)	6	11	2	5	15
ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	لارأي	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٦	هل تطمحون بالتحسين المستمر للخدمة المصرفية من خلال تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مصرفكم	2	12	1	9	15

١٧	على صعيد ستراتيجية المصرف هل هناك؟					
	ا. وضوح للرؤيا	3	12	0	8	16
	ب. تحديد رسالة المصرف	3	0	3	13	20
	ج. تحديد لاهداف المصرف	5	6	4	10	14
١٨	هل هناك تحليل للعوامل البيئية المؤثرة في عمل المصرف للوصول الى:					
	أ. نقاط قوة المصرف	2	1	0	27	9
	ب. نقاط ضعف المصرف	4	1	0	16	18
	ج. فرص المصرف المتوقعة	1	3	0	18	17
	د. التهديدات المتوقعة	11	14	1	8	5
١٩	ان انجح طريقة للحفاظ على الزبون هي في اعطاءه قيمة اكبر من خدمات المصرف (منح الزبائن ارقى مستويات التعامل المصرفي)	0	2	0	20	17
٢٠	مصرفكم يطمح للتحول للاعمال المصرفية الالكترونية التي:					
	ا. ينبغي ان توجه لاغراض التسويق واستقطاب زبائن جدد	0	1	0	14	24
	ت. تحقق مزايا توفير الوقت والجهد والكلفة	1	7	0	16	15

نطبق الان القانون رقم (1-4) لاحتساب معامل الارتباط rxy لمجموع كل عمودين على حدة لتحويل عدد الاعمدة الى عمودين فقط وتكون النتائج كالاتي:

Rxy بين2&1 = 0.319 > 0

Rxy بين5&4 = 0.283 > 0

بما انه Rxy > 0

جدول (٢) معطيات الجدول (١) بعد دمج الحقول

ت	السؤال	اتفق	لا اتفق
١.	يعد مفهوم التسويق المصرفي من المفاهيم غير واضحة المعالم للمصارف التي لاتعرف المنافسة	9	30
٢.	هناك تغير مستمر في حاجات ورغبات زبائن المصرف	18	21
٣.	ان لكل مصرف ظروفه ومؤثراته البيئية المحيطة به.	13	26
٤.	المصرف هو منتج الخدمة ومسوقها	24	15
٥.	بقيت المصارف العراقية حالياً تتأرجح ما بين الاسلوب القديم في العمل المصرفي وبين ادخال مفهوم التسويق المصرفي واعتماده كأساس للعمل به.	18	21
٦.	بين اهمية العناصر الاتية للتسويق المصرفي		
	ا. رضا الزبون	17	22
	ب. تحقيق الارباح	12	27
	ج. العمل المتناسق والكفوء	23	16
	د. المسؤولية الاجتماعية لعمل المصرف	13	26
٧.	يحظى النشاط التسويقي بأهمية كبيرة في مجال العمل المصرفي لديكم	18	21

٨.	وضوح اهمية ترتيب الاولويات الاتية من وجهة نظرك		
	ا.التعرف على حاجات ورغبات الزبون	11	28
	ب. تحديد السوق المستهدف للمصرف	15	24
	ج. الصمود امام المصارف الاخرى	23	16
	د. الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف وزيادتها	10	29
٩.	اي المراحل الاتية هي الاكثر انطباقاً على المصرف الذي تعمل فيه او تديره		
	ا. المنافسة الجادة لجذب حسابات توفير	4	35
	ب. الاحتفاظ بالزبائن	10	29
	ج. الابداع والابتكار في الخدمة المصرفية	17	22
	د. تميز المصرف عن منافسيه باستمرار	14	25
	هـ. تطوير نظم التحليل والتخطيط والرقابة	18	21
٠	التسويق المصرفي يعني:		
	ا. الوفاء لما يطلبه الزبون	21	18
	ب. رضا الزبون	9	30
	ج. رضا الموظفين	15	24
١	ينبغي زيادة اهتمام المصرف بجمع معلومات اكثر عن الزبائن	18	21
ت	السؤال	اتفق	لا اتفق
٢	ينبغي ان يكون المصرف مبدعاً في تعامله مع الزبائن	20	19
٣	ينبغي على المصرف ان يقوي مركزه لتلبية طلبات زبائنه بمستوى يفوق توقعاتهم	12	27
٤	هل تعتقد بأهمية العلاقات الاتية:-		
	ا. التسويق الخارجي: علاقة المصرف بالزبائن	12	27
	ب. التسويق الداخلي:علاقة المصرف بالموظفين	18	21
	ج. العمليات التسويقية: انجاز طموحات الزبائن	13	26

	بواسطة الموظفين		
٥	هل يستطيع المصرف من خلال العناصر الاتية تحقيق اهدافه:		
	أ.الاهتمام بنوعية الخدمة المصرفية	12	27
	ب.السعر: العمولات التي يتقلضاها عن نشاطاته	20	19
	ج.المكان: منافذ المصرف المخصصة للزبون	10	29
	د.الترويج والاعلان (بمختلف وسائل الاعلان)	18	21
٦	هل تطمحون بالتحسين المستمر للخدمة المصرفية من خلال تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مصرفكم	15	24
٧	على صعيد استراتيجية المصرف هل هناك؟		
	ا. وضوح للرؤيا	15	24
	ب. تحديد رسالة المصرف	5	34
	ج. تحديد لاهداف المصرف	13	26
٨	هل هناك تحليل للعوامل البيئية المؤثرة في عمل المصرف للوصول الى:		
	أ. نقاط قوة المصرف	3	36
	ب. نقاط ضعف المصرف	5	34
	ج. فرص المصرف المتوقعة	4	35
	د. التهديدات المتوقعة	26	13
٩	ان انجح طريقة للحفاظ على الزبون هي في اعطاءه قيمة اكبر من خدمات المصرف (منح الزبائن ارقى مستويات التعامل المصرفي)	2	37
١٠	مصرفكم يطمح للتحول للاعمال المصرفية الالكترونية التي:		
	أ. ينبغي ان توجه للاغراض التسويق واستقطاب زبائن جدد	1	38
	ب. تحقق مزايا توفير الوقت والجهد والكلفة	8	31

ويوضح الجدول رقم (٣) الوسط الحسابي والاغراض المعياري لكل من المتفقين وغير المتفقين

مديرية الاهلية المصارف	الوسط الحسابي M	الانحراف المعياريS
المتفقون	13.533	6.120
غير المتفقون	25.465	6.120

والجدول (٤) يوضح تطبيق الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة

	الكمية المحسوبة	الكمية الجدولية	مستوى الثقة	القرار
التوزيع الطبيعي	Z=9.038	Zo=1.96	X=0.025	رفض HO قبول H1
التوزيع ثنائي الحديث	Z=6.254	Zo=1.645	X=0.05	رفض HO قبول H1
توزيع T	T=9.120	TO=1.658	X=0.025	رفض HO قبول H1

القرار النهائي :- بالرجوع لمحتوى الفرضية يتضح مما اثبت احصائياً قلة الاهتمام بنوع الخدمة المصرفية المقدمة وقلة الاهتمام بتنمية وتوجيه الموارد البشرية في المصارف الحكومية.

٣. ب. اختبار الفرضية للمصارف الاهلية:-

فيما يأتي ادناه معطيات العينة في المصارف الاهلية قبل وبعد دمج الحقول اتفق واتفق بشدة بخيار (اتفق) ودمج حقول لااتفق ولااتفق بشدة بخيار (لااتفق) وتوزيع نتائج عمود لارأي بالتساوي ما بين عمودين اتفق ولا اتفق

جدول (٥) معطيات استبانة مديري المصارف الاهلية

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	لارأي	لااتفق	لا اتفق بشدة
١	يعد مفهوم التسويق المصرفي من المفاهيم غير واضحة المعالم للمصلرف التي لا تعرف المنافسة	5	4	0	2	0
٢	هناك تغير مستمر في حاجات ورغبات زبائن المصرف	5	4	0	2	0
٣	ان لكل مصرف ظروفه ومؤثراته البيئية المحيطة به	3	8	0	0	0
٤	المصرف هو منتج الخدمة ومسوقها	6	4	1	0	0
٥	بقيت المصارف العراقية حالياً تتأرجح ما بين القديم في العمل المصرفي وبين ادخال مفهوم التسويق المصرفي واعتماده كأساس للعمل به.	6	3	0	2	0
٦	بين اهمية العناصر الاتية للتسويق المصرفي:					

	ا.رضا الزبون	7	4	0	0	0
	ب.تحقيق الارباح	9	2	0	0	0
	ج.العمل المتناسق والكفوء	4	7	0	0	0
	د.ا لمسؤولية الاجتماعية لعمل المصرف	2	6	2	1	0
٧	يحظى النشاط التسويقي بأهمية كبيرة في مجال العمل المصرفي لديكم	2	2	3	4	0
٨	وضح اهمية ترتيب الاوليات الاتية من وجهة نظرك					
	ا.التعرف على حاجات ورغبات الزبون	7	2	0	2	0
	ب.تحديد السوق المستهدف للمصرف	6	5	0	0	0
	ج.الصمود امام المصارف الاخرى	2	8	1	0	0
	د.الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف وزيادتها	6	3	2	0	0

ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	لارأي	لااتفق	لا اتفق بشدة
٩	اي المراحل الاتية هي الاكثر انطباقاً على المصرف الذي تعمل فيه او تديره ؟					
	ا. المنافسة الجادة لجذب حسابات التوفير	2	3	3	3	0
	ب. الاحتفاظ بالزبائن	6	5	0	0	0

	ج.الابداع والابتكار في الخدمة المصرفية	5	4	2	0	0
	د.تميز المصرف عن منافسيه باستمرار	3	4	3	1	0
	ه. تطوير نظم التحليل والتخطيط والرقابة	4	3	4	0	0
٠	التسويق المصرفي يعني:					
	أ. الوفاء لما يطلبه الزبون	6	3	1	1	0
	ب. رضا الزبون	4	5	1	1	0
	ث. رضا الموظفون	1	6	2	2	0
١	ينبغي زيادة اهتمام المصرف بجمع معلومات اكثر عن الزبائن	7	4	0	0	0
٢	ينبغي ان يكون المصرف مبدعاً في تعامله مع الزبائن	9	2	0	0	0
٣	ينبغي على المصرف ان يقوي مركزه لتلبية طلبات زبائنه بمستوى يفوق توقعاتهم	6	4	1	0	0
٤	هل تعتقد بأهمية العلاقات الاتية:					
	أ.التسويق الخارجي: علاقة المصرف بالزبائن	7	4	0	0	0
	ب.التسويق الداخلي : علاقة المصرف بالموظفين	3	6	2	0	0
	ج.العمليات التسويقية: انجاز					

	طموحات الزبائن بواسطة الموظفين	6	5	0	0	0
٥	هل يستطيع المصرف من خلال العناصر الاتية تحقيق اهدافه:					
	أ.الاهتمام بنوعية الخدمة المصرفية	6	5	0	0	0
	ب.السعر: العمولات التي يتقاضاها عن نشاطاته	6	4	0	1	0
	ج.المكان: منافذ المصرف المخصصة للزبون	6	3	0	1	1
	د.الترويج والاعلان(بمختلف انواعه	4	6	0	1	0
ت	السؤال	اتفق بشدة	اتفق	لارأي	لااتفق	لا اتفق بشدة
٦	هل تطمحون بالتحسين المستمر للخدمة المصرفية من خلال تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مصرفكم	9	1	0	1	0
٧	على صعيد ستراتيجية المصرف هل هناك؟					
	ا. وضوح للرؤيا	2	2	6	1	0
	ب. تحديد رسالة المصرف	3	4	4	0	0
	ج. تحديد لأهداف المصرف	4	3	4	0	0
٨	هل هناك تحليل للعوامل البيئية المؤثرة في عمل المصرف للوصول الى:					

	أ. نقاط قوة المصرف	5	3	3	0	0
	ب. نقاط ضعف المصرف	4	3	3	0	1
	ج. فرص المصرف المتوقعة	2	6	3	0	0
	د. التهديدات المتوقعة	4	4	2	1	0
٩	ان انجح طريقة للحفاظ على الزبون هي في اعطاءه قيمة اكبر من خدمات المصرف (منح الزبائن ارقى مستويات التعامل المصرفي)	9	2	0	0	0
٠	مصرفكم يطمح للتحول للاعمال المصرفية الالكترونية التي:					
	ا. ينبغي ان توجه لاغراض التسويق واستقطاب زبائن جدد	4	5	1	1	0
	ب.تحقق مزايا توفير الوقت والجهد والكلفة	8	2	1	0	0

جدول (٦) معطيات الجدول (٥) بعد دمج الحقول

ت	السؤال	اتفق	لا اتفق
١	يعد مفهوم التسويق المصرفي من المفاهيم غير واضحة المعالم للمصارف التي لاتعرف المنافسة	9	2
٢	هناك تغير مستمر في حاجات ورغبات زبائن المصرف	9	2
٣	ان لكل مصرف ظروفه ومؤثراته البيئية المحيطة به.	11	0
٤	المصرف هو منتج الخدمة ومسوقها	11	0
٥	بقيت المصارف العراقية حالياً تتأرجح ما بين الاسلوب القديم في العمل المصرفي وبين ادخال مفهوم التسويق المصرفي واعتماده كأساس للعمل به.	9	2
٦	بين اهمية العناصر الاتية للتسويق المصرفي		
	ا. رضا الزبون	11	0
	ب. تحقيق الارباح	11	0
	ج. العمل المتناسق والكفوء	11	0
	د. المسؤولية الاجتماعية لعمل المصرف	9	2
٧	يحظى النشاط التسويقي بأهمية كبيرة في مجال العمل المصرفي لديكم	6	5
٨	وضوح اهمية ترتيب الاولويات الاتية من وجهة نظرك		
	ا.التعرف على حاجات ورغبات الزبون	9	2
	ب. تحديد السوق المستهدف للمصرف	11	0
	ج. الصمود امام المصارف الاخرى	11	0
	د. الحفاظ على الحصة السوقية للمصرف وزيادتها	10	1
٩	اي المراحل الاتية هي الاكثر انطباقاً على المصرف		

	الذي تعمل فيه او تديره		
	ا. المنافسة الجادة لجذب حسابات توفير	7	4
	ب. الاحتفاظ بالزبائن	11	0
	ج. الابداع والابتكار في الخدمة المصرفية	10	1
	د. تميز المصرف عن منافسيه باستمرار	9	2
	هـ. تطوير نظم التحليل والتخطيط والرقابة	9	2
٠	التسويق المصرفي يعني:		
	ا. الوفاء لما يطلبه الزبون	10	1
	ب. رضا الزبون	10	1
	ج. رضا الموظفين	8	3
١	ينبغي زيادة اهتمام المصرف بجمع معلومات اكثر عن الزبائن	11	0

ت	السؤال	اتفق	لا اتفق
٢	ينبغي ان يكون المصرف مبدعاً في تعامله مع الزبائن	11	0
٣	ينبغي على المصرف ان يقوي مركزه لتلبية طلبات زبائنه بمستوى يفوق توقعاتهم	11	0
٤	هل تعتقد بأهمية العلاقات الاتية:-		
	ا. التسويق الخارجي: علاقة المصرف بالزبائن	11	0
	ب. التسويق الداخلي:علاقة المصرف بالموظفين	10	1
	ج. العمليات التسويقية: انجاز طموحات الزبائن بواسطة الموظفين	11	0
٥	هل يستطيع المصرف من خلال العناصر الاتية تحقيق اهدافه:		
	أ.الاهتمام بنوعية الخدمة المصرفية	11	0
	ب.السعر: العمولات التي يتقاضاها عن نشاطاته	10	1
	ج.المكان: منافذ المصرف المخصصة للزبون	9	2

	د.الترويج والاعلان (بمختلف وسائل الاعلان)	10	1
٦	هل تطمحون بالتحسين المستمر للخدمة المصرفية من خلال تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في مصرفكم	10	1
٧	على صعيد ستراتيجية المصرف هل هناك؟		
	ا. وضوح للرؤيا	7	4
	ب. تحديد رسالة المصرف	9	2
	ج. تحديد لاهداف المصرف	9	2
٨	هل هناك تحليل للعوامل البيئية المؤثرة في عمل المصرف للوصول الى:		
	أ. نقاط قوة المصرف	10	1
	ب. نقاط ضعف المصرف	9	2
	ج. فرص المصرف المتوقعة	10	1
	د. التهديدات المتوقعة	9	2
٩	ان انجح طريقة للحفاظ على الزبون هي في اعطاءه قيمة اكبر من خدمات المصرف (منح الزبائن ارقى مستويات التعامل المصرفي)	11	0
٠	مصرفكم يطمح للتحول للاعمال المصرفية الالكترونية التي:		
	أ. ينبغي ان توجه للاغراض التسويق واستقطاب زبائن جدد	10	1
	ب. تحقق مزايا توفير الوقت والجهد والكلفة	11	0

نطبق الان القانون رقم (4-1) لاحتساب معامل الارتباط rxy لمجموع كل عمودين على حدة لتحويل عدد الاعمدة الى عمودين فقط وتكون النتائج كالاتي:

Rxy 2&1بين = 0.534 > 0

Rxy 5&4بين = 0.236 > 0

ويوضح الجدول رقم (٧) الوسط الحسابي والاغراض المعياري لكل من المتفقين وغير المتفقين

مديرية المصارف الاهلية	الوسط الحسابي M	الاغراض المعياريS
المتفقون	9.814	1.225
غير المتفقون	10186	1.225

والجدول (٨) يوضح تطبيق الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة

	الكمية المحسوبة	الكمية الجدولية	مستوى الثقة	القرار
التوزيع الطبيعي	Z=32.662	Zo=1.96	X=0.025	رفض HO قبول H1
التوزيع ثنائي الحديث	Z=9.274	Zo=1.645	X=0.05	رفض HO قبول H1
توزيع T	T=32.662	TO=1.658	X=0.025	رفض HO قبول H1

القرار النهائي :- بالرجوع لمحتوى الفرضية يتضح مما اثبت احصائياً اهتمام المصارف الاهلية بنوع خدماتها وتنمية وتوجيه مواردها البشرية.

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً:- الاستنتاجات

من ملاحظة نتائج اختيار الفرضية ومن مراجعة المصارف المختلفة في عينة البحث يتبين الاتي:-

١. ان اعداد المتفقين على ما ورد من فرضية البحث والمؤيدين لها في المصارف الاهلية (القطاع الخاص) اكثر مما في المصارف الحكومية (القطاع العام) مما يعني ان المصارف الاهلية هي الاكثر نزوعاً نحو الاساليب التسويقية الفاعلة في الخدمة المصرفية

٢. عليه فأن المصارف الاهلية هي الاكثر اهتماماً بنوع الخدمة واكثر استعداداً لتهيئة الموارد البشرية لأداء تسويقي فاعل مقارنة مع ما ظهر في المصارف الحكومية .

٣. كما لوحظ ان اغلب مديري المصارف الحكومية ليس لديهم فكرة واضحة عن اهمية التسويق المصرفي بينما الحال لدى مديري المصارف الاهلية عكس ذلك

٤. وهكذا فيلاحظ عدم الاهتمام من قبل المصارف الحكومية بشأن حاجات ورغبات الزبائن مما يشير إلى عدم المرونة في التعامل المصرفي لديها وغياب مفهوم تسويق الحديث عنها.

٥. كما ويلاحظ عدم الاكتراث الواضح للدور الذي يلعبه رضا الموظفين او حتى الاهتمام بتنمية هذا الدور باعتباره مفتاح نجاح وتطور المصارف بشكل عام.

٦. مع وجود الفارق بين المصارف الحكومية والاهلية فأنه يتضح ان لاوجود لأداء عالي الجودة في ما تقدمه المصارف بصورة عامة سواء في نوعية الخدمات ام في كيفية تقديم هذه الخدمات ، مما يشير الى ضعف التوجيه التسويقي لمصارفنا بشكل عام.

ثانياً:- التوصيات /

في ضوء ما ورد من استنتاجات يمكن اقتراح التوصيات الاتية:-

١. ينبغي توجيه ادارات المصارف الحكومية خاصة بأهمية التسويق في ظل المنافسة المتزايدة في القطاع المصرفي خاصة مع دخول القطاع الخاص منافساً في تقديم الخدمة واستقطاب الزبائن.

٢. ضرورة الانتباه للموارد البشرية وتنميتها ورضاها كونها اداة تقديم الخدمة المصرفية وحجر الزاوية في التوجه التسويقي للمصارف بشكل عام وللمصارف الحكومية بشكل خاص اذا ما ارادات المنافسة.

٣. اهمية ملاحظة حاجات ورغبات زبائن المصارف وصولاً لاتباعها ولتحقيق الرضا لدى الزبائن فضلاً عن تحقيق اهداف المصرف وهو دعوة هنا للمصارف الحكومية لتكون اكثر مرونة في تعاملها المصرفي من ادخال الاساليب التسويقية التي تحافظ على الزبائن وتستقطب المزيد منهم.

٤. اهمية ادراك المصارف بشكل عام ان تبني التسويق مفهوماً وتطبيقياً من شأنه تشكيل فرص لأداء عالي الجودة في الخدمة المصرفية وفي كيفية تقديمها .

المصادر

١. معلا .ناجي، اصول التسويق المصرفي، عمان الاردن – ط١ ١٩٩٤.

٢. سعيد، احمد محمد فهمي ، العوامل المؤثرة في ستراتيجية التسويق الاعلامي/ اطروحة دكتوراه غير منشورة –قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد/

٣. البرواري نزار عبد المجيد والبرزنجي، د.احمد محمد فهمي، ستراتيجيات التسويق/ المفاهيم الاسس / الوظائف- عمان / دار وائل ٢٠٠٤

٤. المساعد، د.زكي خليل ، تسويق الخدمات وتطبيقاتها / دار المناهل للنشر والتوزيع –ط١، عمان – الاردن /٢٠٠٣.

٥. الضمور، هاني حامد/تسويق الخدمات/ ط، دار وائل للنشر الاردن ٢٠٠٥.

٦. الصميدعي، د. محمود جاسم و د. ردينة عثمان / التسويق المصرفي مدخل ستراتيجي كمي تحليلي / دار المناهل للنشر / عمان – الاردن/ط١ - ٢٠٠٥ .

٧. احمد ، محمود/ تسويق الخدمات المصرفية/ عمان / الاردن/٢٠٠١.

8. Stone, Doug, The Five Key Rules of Market Posititioning . Journal of Bank Marketing, Dec. 1995.

9. Kotler, Philip; Marketing Management Analysis, Planning implementation and Control, Prentice Hall of India, New Delhi, 2004.

الفصل الثالث

تسويق الخدمة المصرفية للمتقاعدين في العراق- الواقع والأفاق

الفصل الثالث
تسويق الخدمة المصرفية للمتقاعدين في العراق- الواقع والأفاق*

المقدمة

تلعب الشبكة المصرفية دورا في اقتصاديات أي مجتمع وفي تنظيم علاقاته الاجتماعية والمالية، ويمثل تطور المصارف للخدمة المصرفية مؤشراً على مدى تطور المجتمع ودرجة تحضره.

وتعد الخدمة المصرفي احد الوسائل التي يتم من خلالها ترجمة سياسة المصرف داخل المجتمع. وتعتمد درجة نجاح المصارف على مستوى ونوع وقت الخدمة المقدمة للزبائن.

لقد قطعت المصارف في الدول المتقدمة شوطا كبيرا في مجال الخدمات المصرفية المقدمة والتسهيلات الخاصة المقدمة للشركات والافراد ولم يقتصر نشاطها داخل الدول المتقدمة وإنما أصبحت ملازمة نشاط الشركات المتعدد الجنسيات وبالتالي فقد ساهمت المصارف المالية في تنشيط الاقتصاد العالمي، من خلال الكفاءات الإدارية والرؤى المستقبلية لهذه الإدارات فضلا عن التقدم التكنولوجي والعلمي الذي وظف لتحسين الخدمات.

اما عن الخدمة المصرفية في العراق فيمتاز العراق وبقية البلدان النامية بتدني حجم الخدمة المصرفية بسبب ضعف الإمكانيات المالية والفنية والإدارية والتكنولوجية للمصارف الحكومية وهي جزء من تخلف الاقتصاد العراقي.

والخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين هي جزء من الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن تتسم بتدني الخدمة حيث تعاني المصارف من ضعف كفاءة

---

* من بحوث المركز مع د. بلاسم جميل، ٢٠٠٨.

أداء الإدارة، وضعف استخدام وتوظيف نتائج العلم والتكنولوجيا لتطوير الخدمات المصرفية ولأهمية هذا الموضوع وأهمية هذه الشريحة وللوقوف على واقع هذه الخدمة وآفاقها المستقبلية فقد تم دراسة هذا الموضوع.

هدف البحث

يهدف البحث الى التعرف على واقع خدمة تسويق المصارف للمتقاعدين وما هي الحلول والمعالجات لتطوير هذه الخدمة.

مشكلة البحث

تتسم الخدمة المصرفية المقدمة للزبائن بشكل عام وتسويق خدمة المصارف للمتقاعدين بشكل خاص بالضعف والتدني وما تعانيه المصارف من تخلف الادارة وضعف التخصيصات المالية والتكنولوجية والعلمية للمصارف مما انعكس سلبا على تسويق الخدمة المصرفي.

فرضية البحث:

ينطلق البحث من فرضية مفادها هناك ضعف وتدني في تسويق الخدمة المصرفية للمتقاعدين.

المبحث الأول : مفهوم تسويق الخدمات المصرفية

لكي نتعرف على تسويق الخدمات المصرفية لابد لنا أولا وقبل كل شيء التعرف على مفهوم الخدمات التسويقية وكالاتي:

مفهوم الخدمة التسويقية وتعريفها

هناك العديد من التعاريف والمفاهيم التي تخص تسويق الخدمة طالما انها نشاط انساني وفكري، وان كل تعريف اخذ منحى معين الا انها وعلى الرغم من تعدد الاتجاهات والابعاد لكنها تلتقي جميعها بكونها تعبر عن انشطة تقدم للأخرين ومن هذه التعاريف:

تعريف جمعية التسويق الامريكية:

على انها الانشطة والمنافع التي يحققها البائع الى المشتري من خلال الاشياء المقدمة او المرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه.

اما تعريف Donald conell:

بانها تلك الوحدات المنفصلة كليا الا انها تمثل انشطة غير ملموسة لتحقيق الرضا واشباع الحاجات للفرد ولانها ليس بالضرورة ان يكون بيعها مستمرا او استعمالها ناتج عن استخدام موجودات مادية.

تعريف Kotler:

أي فعل او اداء يمكن ان يحققه طرف ما الى طرف اخر ويكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك وان انتاجه قد يكون مرتبط بانتاج مادي او قد لا يكون.

تعريف Barry

وقد عرف الخدمات التسويقية على انها" المنتوج غير المادي والذي يحتوي في مضمونه على عمل واداء لا يمكن امتلاكه مادياً.

نستنتج من هذه التعاريف وغيرها التي لا مجال لاستعراضها هنا إنها تعبر عن مفهوم وحقيقة الخدمة التسويقية ومنها الخدمة المصرفية التي هي جزء من الأولى ولا يمكن لمسها باليد لان هذه الخدمة ليست خدمة مادية حالها حال تبادل السلع والخدمات الأخرى.

ولكن الزبائن الذين يتعاملون مع روح هذه الخدمة يتحسسون بها وان الإحساس قد يختلف من شخص لآخر وفقا للعديد من الأمور منها المستوى الثقافي والعلمي والعمر والمستوى المعاشي والدول والعادات والأعراف وغير ذلك من الرؤى والمعتقدات التي ينطلق منها الفرد لتقويم الخدمة المصرفية وان اس شيء غير قابل للقياس سيكون من الصعب جدا وضع تعريف ومفهوم موحد للخدمة المصرفية الا ان التعاريف وعلى الرغم من تباينها الا انها تصب في كون الخدمة المصرفية شيء محسوس به وغير ملموس.

التسويق المصرفي:

من خلال التعاريف الخاصة بالخدمة المصرفية اتضح ان هذه الخدمات غير المادية لأنها ليست سلع تباع وتشترى فان هذه خدمة تدخل ضمن مفهوم اوسع يتعامل به المصرف وتسمى بالتسويق المصرفي طالما ان التعامل بالأوراق المالية والنقدية وما يرتبط بها اخذ ينظر إليه وكأنما سلعة مادية تباع وتشترى، ولذا فقد اهتم العديد من المختصين والباحثين في اعطاء تعريف شامل ووافي للتسويق المصرفي ونحن لسنا بصدد عرض تلك التعاريف لأنه ليس هدفنا المحوري وإنما الهدف هو اخذ تعريف شامل ووافي للتسويق المصرفي ونعتقد ان اشمل وأحدث هذه التعاريف هو **تعريف wayer الذي ينص :**

التسويق المصرفي هو النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل وتقييم الحاجة الحالية والمستقبلية للعملاء فهو يتعلق بوضع الأهداف المؤسسية وإعداد وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وإدارة الخدمة المصرفية بالطريقة التي يمكن من خلالها تنفيذ تلك الخطط كما انه يتضمن عملية التكيف التي يتطلبها التغير البيئي.

وإذا ما أردنا تمحيص هذا التعريف الشامل فانه ينطوي على العديد من المضامين المهمة ومنها الاتي (٢):

١. ان التسويق المصرفي يمثل نظاما متكاملاً.

٢. ان التسويق المصرفي يتضمن مجموعة من الأنشطة الموجهة والمصممة مسبقا.

٣. التسويق المصرفي هو عملية ديناميكية ذات أبعاد تؤثر وتتأثر بالتحولات الاجتماعية.

٤. ان التسويق المصرفي يمثل نشاطا هادفا.

٥. ان ثنائية التأثير بين أطراف المنظومة التسويقية التي تعبر عنها مفهوم التسويق المصرفي يؤكد الاعتمادية والتداخل بين عناصرها.

٦. ان مفهوم الفرصة السانحة كما ورد في تعريف التسويق المصرفي يمتد الى ابعد من مفهوم الربح المادي.

من خلال ما ورد أعلاه أتضح لنا ان هناك شمولية وحداته في هذا التعريف وان هناك انعكاسات لهذا المفهوم للتسويق المصرفي على الخدمة المصرفية حيث ان تطبيق مفهوم التسويق في مجال العمليات المصرفية كان ذلك بسبب المنافسة التي حدثت بين المؤسسات الملية وشركات التأمين وجمعيات الإسكان مع المصارف حيث اتسع نشاط تلك المؤسسات بصورة افضل من المصارف وذلك في وقت قصير هذا من جانب ومن جانب آخر فان النمطية التي تتصف بها خدمات المصارف هذا اثر على قوة المنافسة للمصارف لتلك المؤسسات.

سمات الخدمة المصرفية

لغرض إجراء تقويم علمي ومنطقي وواقعي للخدمة المصرفية لابد اولا وقبل كل شيء من معرفة الخصائص أو السمات التي تتسم بها الخدمة المصرفية ومنها الآتي (٣):

١. ان الخدمة المصرفية غير محسوسة: إذ من الصعب والاستحالة لمس الزبون خصائص تلك الخدمات سواء كانت نافعة أو غير مجدية كما هو الحال بالنسبة للسلعة.

٢. تكاملية الإنتاج والتوزيع: حيث تتميز الخدمة المصرفية بأنها مرتبطة الإنتاج والتوزيع، وفي ذلك يصعب التعامل في إدارة التسويق المصرفي ويقلل من الاختيار بين البدائل.

٣. فردية النظام التسويقي المصرفي: ان تلك الصفة أدت إلى مميزات كثيرة في نظام التسويق المصرفي، حيث ان المؤسسات غير المصرفية تعتمد في توزيع منتجاتها على أنظمة متعددة التوزيع.

٤. صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية: حيث ان المصارف متشابهة في تقديم الخدمات فطبيعة العمل المصرفي تكون معرفة وكذلك انه على الأرجح ان الزبون يختار المصرف على أساس الموقع، السمعة، السرعة، الدقة، جودة الخدمة، الكفاءة والمهارة للموظفين وقدرة المصرف على تقديم خدمات جديدة متطورة.

٥. أهمية الانتشار الجغرافي: ان كثرة فروع المصرف يعطي اهمية كبيرة في نطاق العمل المصرفي ونجاحه وتطوره.

٦. لا يمكن التلاعب بالخدمة المصرفية قبل شرائها مثل التجزئة، النقل، التحريك المادي.

٧. تفاوت عملية الاختيار وتحديدها من عميل لاخر.

وهنا ستكون الخدمة المصرفية تنتج حسب الطلب وليس مقدمة، حيث تنتج حسب المواصفات التي يحددها الأشخاص التي تختلف من زبون إلى آخر، كما يختلف المعيار المستخدم في طلب الخدمة المصرفية تبعا لأهميته النسبية للخدمة واولوياتها باختلاف الأهمية النسبية وكالاتي:

1. البنية الهيكلية لجمهور العملاء.
2. المنطقة الجغرافية التي يزاول فيها المصرف عملياته.
3. الاستراتيجية التسويقية للمصرف.
4. خصائص الجمهور الاجتماعية والثقافية.
5. خصائص الجمهور الحضارية والدينية.
6. مواقف واتجاهات جمهور المستهلكين.

نستنتج مما تقدم ان التسويق الخدمة المصرفية أبعاداً وتأثيرات كثيرة نستطيع تحديدها من خلال معرفة مدى نجاح العمل المصرفي، حيث ان الخصائص التي تحويها الخدمة المصرفية والأبعاد والعناصر هذه قد تنطوي على متغيرات هذه المتغيرات تنبع من طبيعة العمل المصرفي والنشاطات المصرفية العامة.

المبحث الثاني: مزيج الخدمات المصرفية وإدارة خطوطه

بالإمكان تعريف مزيج الخدمات المصرفية على انه (مجموعة من الخدمات التي يقدمها المصرف في ان واحد ويتكون من عدد من الخطوط التي تندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل والتكامل والترابط فيما بينها).

ويشير محتوى هذا التعريف الى وجود فرق بين ما يسمى بمزج الخدمات وخط الخدمات الذي هو يمثل مجموعة من الخدمات المصرفية المتكاملة او المترابطة.

ان للمزيج الخدمي للمصرف اربعة ابعاد رئيسية هي (٤):

١. القروض، الاعتمادات المستندية، الحسابات الجارية، وحسابات التوفير.

٢. الطول: يشير الى اجمالي عدد الخدمات المصرفية التي تتكون منها كافة خطوط الخدمات، فمثلا طول المزيج الخدمي، مدى اتساع المزيج، ومتوسط المزيج الخدمي.

٣. العمق: ويمثل عدد الخدمات في ظل تشكيلة، في ظل خط واحد، فاذا كان المصرف يقدم اكثر من نوع من الحسابات الجارية فذلك يشير الى عمق هذا الخط، وان مدى عمق الخط يعتمد على درجة تشكيل والتوزيع في خدمات الخط.

كما ان عمق المزيج التسويقي يساوي المجموع الكلي لتشكيلة الخدمات التي يتكون فيا خط الخدمة مقسوما على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

٤. التوافق او الاتساق: فهذا يمثل الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف سواء من حيث استعمالها من الزبون او توزيعها.

ان دراسة واستيعاب وتحليل وفهم ابعاد المزيج الخدمي ستساعد الادارة على اتخاذ القرارات الرشيدة لما يأتي (٥):

١. توسيع المزيج الخدمي للمصرف، وذلك من خلال اضافة خطوط خدمية جديدة وان الاستفادة من شهرة المصرف وسمعته تكون من خلال استخدام خطوة قديمة وذلك عندما تتبنى ادارة المصرف استراتيجية التوزيع.

٢. تعميق الخط وتشكيله وذلك من خلال اضافة خدمات مصرفية جديدة الى الخدمات الموجودة للاستفادة من امكانية التكامل الموجودة.

٣. إلغاء وتبسيط بعض الخدمات المصرفية وخاصة التي تكون صعبة السير في العمل المصرفي.

٤. تعديل مواصفات الخدمة او أسلوب تقديمها بما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبون.

ولا بد لنا من معرفة المضامين التطبيقية لمزيج الخدمات ومنها الآتي:

١. الخدمات التي يقدمها المصرف يجب ان تكون في ظل عدد كبير بحيث يولد القدرة على التنوع في الخدمة المصرفية لذلك يجب ان يدخل المصرف المنافسة مع بقية المصارف الأخرى من خلال التنويع والقدرة التنافسية.

٢. يجب ان تكون سياسة التنويع متوازنة ولا تؤدي فقدان التوازن والتوافق، ويمكن ملاحظة فائدة متوسط عدد خطوط الخدمة التي يقدمها المصرف.

٣. يمكن من خلال التكرار في الاستخدام وطبيعة الطلب على الخدمة المصرفية تقسيم الخدمة المصرفية إلى:

أ- خدمات تسويقية ميسرة (ملائمة) كالحسابات الجارية والتوفير.

ب- خدمات مصرفية خاصة يستخدمها العميل لأغراض نفسية واجتماعية معينة (مثل تحقيق الذات).

٤. كل خط يجب ان يشبع حاجات معينة لدى العميل تختلف عن اشباع خدمات اخرى في خط اخر يسير العمل المصرفي تلك القاعدة.

نستنتج مما تقدم ان مسألة المزيج الخدمي هي مسألة ليست دائما هي المثالية في العمل المصرفي فقد تكون فيها حالات سلبية تنعكس على الخدمة المصرفية هذه لو سارت في ظل مزيج خدمي وفي ظل خطوط غير ملائمة للخدمة المقدمة ولحالات السوق وغيرها من المؤثرات التي تنعكس على ادارة المزيج الخدمي المصرفي.

المبحث الثالث : دورة حياة الخدمة المصرفية واستراتيجيتها التسويقية

بات من الضروري جدا فهم وتعريف مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية ليتسنى لنا تقويم فاعلية هذه الدورة ومدى تحقيقها لأهدافها، وان مفهوم الدورة يعبر عن حجم التعامل مع السلعة عبر الزمن فأنه يشير إلى التقادم في السلعة في مراحل بيعها، وهذا يفيد إدارة التسويق في فهم طبيعة السلعة والأسواق وغيرها، وكذلك التفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى.

ولا بد من الإشارة هنا إلى ان عدم تطبيق استراتيجيات تسويقية تتلاءم مع طبيعة وظروف كل مرحلة من مراحل تطور الخدمة يعد من أبرز المشاكل التي تواجه أدارة البرنامج الخاص بالخدمة المصرفية.

المراحل الأساسية في دورة حياة الخدمة المصرفية.

هناك اربعة مراحل اساسية تمر بها دورة حياة الخدمة المصرفية وكالاتي (٦):

١. مرحلة تقديم الخدمة، وتتميز بما يلي:

أ- تبدأ في تقديم الخدمة الى السوق.

ب- النجاح في التوقيت يعبر عن أهمية كبيرة.

ج- الانخفاض النسبي في حجم التعامل.

د- يكون معدل النمو بطيء.

هـ- انخفاض نسبة الأرباح بسبب ارتفاع تكاليف التوزيع والترويج.

٢. مرحلة النمو وتتميز:

أ- زيادة في حجم التعامل.

ب- ارتفاع نسبة الارباح.

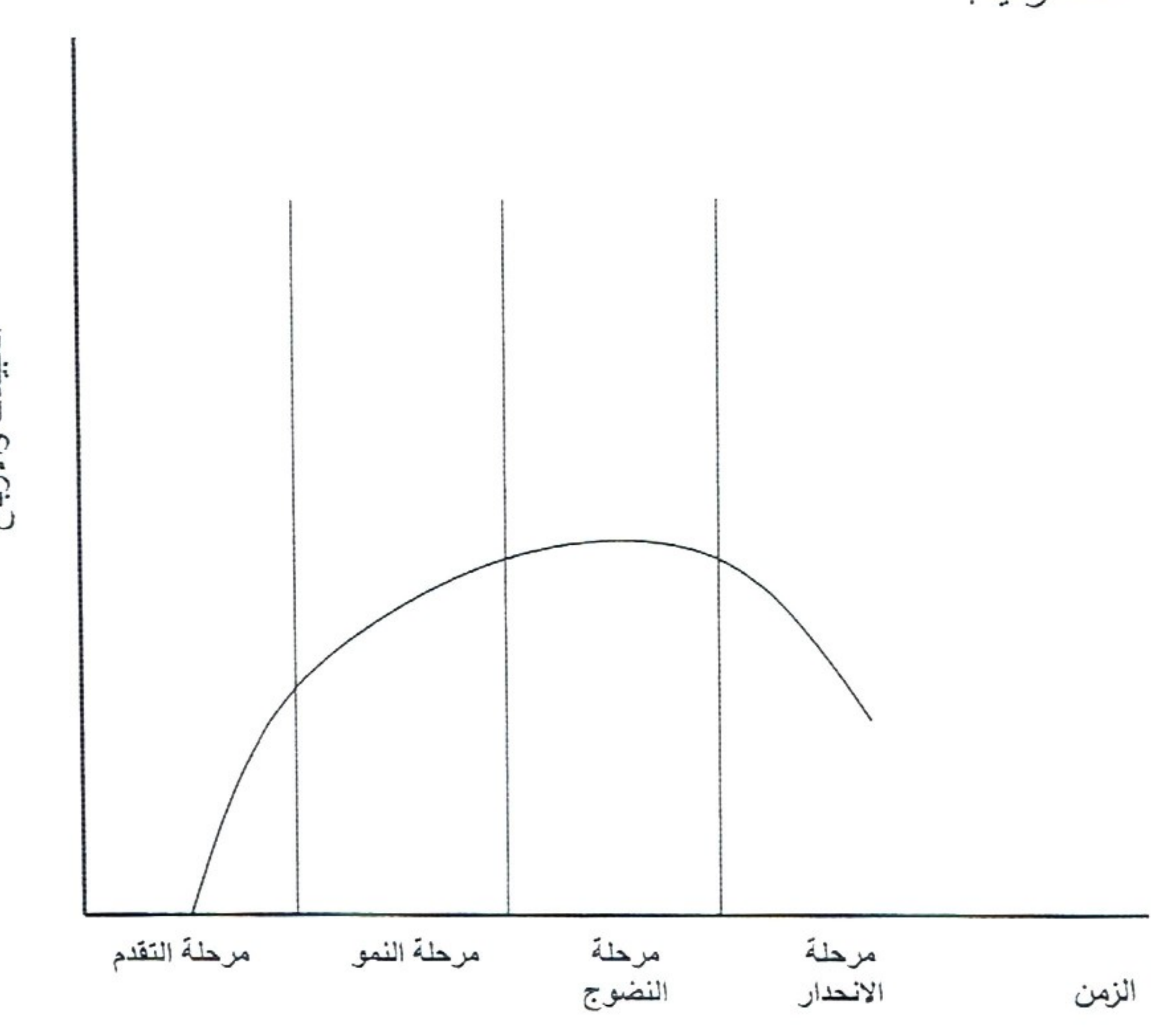
ج- زيادة التنويع في الخدمات.

٣. مرحلة النضوج وفيها:

أ- زيادة في نسبة الأرباح.

ب- زيادة في نسبة الخدمة المقدمة.

ج- زيادة الجهد الترويجي.
د- زيادة في حجم التعامل ويتجه الى الانخفاض.
٤. مرحلة الانحدار وفيها:
آ- انخفاض مستوى التعامل.
ب- درجة كبيرة في التدهور الإداري.
ج- ظهور خدمة مصرفية بديلة.
وأن الشكل البياني الآتي يوضح المراحل الأساسية في دورة حياة الخدمة المصرفية.



ان الدراسة واستيعاب وفهم المراحل الأساسية لدورة حياة الخدمة المصرفية تعطي الباحث الأرضية الصلبة والقاعدة العلمية التي ينطلق منها تحديد وتقويم الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق وضمن أي مرحلة وما هي أسباب ذلك وما هي الوسائل والإجراءات التي من شأنها ان تعظم من الخدمة المقدمة لهم.

نستنتج مما تقدم من عرض للمراحل الاساسية لدورة حياة الخدمة المصرفية ما يأتي:

١. تعد مرحلة النمو من أهم المراحل لما فيها من زيادة في حجم الارباح والتعاملات لذا من الواجب على ادارة المصرف التعامل مع عناصر هذه المرحلة بفاعلية لغرض استمرارها وبوتائر نمو متصاعدة، وهذه المرحلة تعكس قدرة وكفاءة الادارة.

٢. ان التطور في اداء الخدمات له أهمية في استمرار العمل المصرفي لذلك يجب التطور للوصول الى خدمات جديدة وابتكار اساليب جديدة من ان تحقق الاستمرارية للنشاط المصرفي وترك الاساليب القديمة التي قد تصل الى مراحل الانحدار.

٣. ان دور حياة الخدمة المصرفية تعبر عن نموذج وصفي؟ لأوضاع الخدمة ولذلك فأنها أكثر وصفا للسلوك للخدمة المصرفية.

٤. المنهج العملي لدور حياة الخدمة المصرفية ويقتضي المؤثرات الاتية:

أ- التعامل وحجمه في بداية كل مرحلة.

ب- برنامج التسويق يجب ان يتلاءم مع كل مرحلة من مراحل الخدمة.

ج- الفترة الزمنية طولها وقصرها.

ولتحقيق ما تقدم فقد تم وضع العديد من الاستراتيجيات لتسويق الخدمة المصرفية وفقا للمراحل الاساسية وهي (٧):

أولاً : استراتيجية مرحلة التقديم وتشمل عدد من الاستراتيجيات الفرعية منها:

آ- استراتيجية القشط السريع. وتمتاز بتقدم خدمات بسعر مرتفع وبجهود ترويجية مكثفة للوصول الى اعلى ربحية.

ب- استراتيجية التغلغل السريع. وتمتاز بتقديم الخدمة بسعر منخفض وجهود ترويجية كبيرة.

ج- استراتيجية التغلغل البطيء. وتتميز بتقديم الخدمة المصرفي بسعر منخفض وبجهود ترويجية منخفضة.

ثانياً : استراتيجية مرحلة النمو. وتتميز بهدف زيادة الارباح عن طريق زيادة حجم التعامل، على ان يتم توزيع تكاليف الترويج على العملاء.

ثالثا : استراتيجية مرحلة النضوج. وتتضمن هذه الاستراتيجية استراتيجية تعديل السوق التي تهدف الى زيادة عدد الزبائن الذين يتعاملون بالخدمة المصرفية، وزيادة عدد الخدمات المصرفية من خلال العمل على تنويعها، وكذلك قيام إدارة المصرف أجراء تغيرات في وضع الخدمة في السوق من جانبي التسويق والترويج للسلعة مع إعطاء الأهمية للإعلان.

رابعاً : استراتيجية الانحدار. وتضمن هذه الاستراتيجية في الكشف عن أسباب تدني أداء الخدمة المصرفية والذي قد يكون ناتج عن ضعف مواكبة التقدم التكنولوجي والتطور الحضاري أو ضعف قدرة المصرف على منافسة المصارف الأخرى، ولذا يجب ان توضع استراتيجية تتضمن حلول موضوعية وعلمية وعملية لمعالجة تلك الأسباب ومنها:

١. الخروج من نطاق السوق بصورة كاملة.
٢. البقاء في السوق للخدمة المميزة.
٣. تخفيض بعض التكاليف الخاصة بالتوزيع والترويج.
٤. تخفيض كبير في الأسعار للخدمة المصرفية.

المبحث الرابع: المواجهات الحرجة في الخدمة المصرفية

ما هي المواجهات الحرجة في الخدمة المصرفية

الخدمة المصرفية تقوم على أساس العلاقة بين الزبائن والعاملين وتكون العلاقة مباشرة وباختلاف سماتهم ودرجة ثقافاتهم ودوافعهم يؤدي الى ظهور مثل هذه المشاحنات والمواجهات الحرجة لها تأثيرها في إدراك نوعية الخدمة، لذلك تبرز حالات بين الحين والآخر تؤثر على مستوى نوعية منخفضة، من وجهة نظر الزبون وتدرك المشاكل من قبل العاملين في المصرف والزبائن، ان الخدمة المصرفية تركز على النوعية لبلوغ المنافسة في السوق المصرفية، لذلك كان عليه تحسين خدماتها وتحقيق رضا الزبائن من خلال تجاوز مشاكل والمواجهات الحرجة.

وهنا لابد من الإشارة الى طبيعة خصائص وسمات الخدمة المصرفية لها تأثير في إثارة مشاحنات الخدمة ومن هذه الصفات والتي مر ذكرها(٨).

١. الخدمة المصرفية غير الملموسة وتكون محسوسة، فعدم محسوسية الخدمة تؤدي الى ارتفاع حالة عدم التأكد وعدم معرفة الخدمة وعدم القدرة على تقدير مدى الخدمة وكذلك صعوبة معرفة نوعية الخدمة، وكذلك الصعوبة التي تواجه موظف المصرف عند ترويج الخدمة.

٢. عدم التغطية في الخدمة المصرفية تكون غير متجانسة. فعدم التغطية تؤدي الى الاختلافات في أدائها لاعتمادها على شخصية الزبائن والعاملين.

٣. اضمحلال الخدمة المصرفية بسب عدم خزنها. وان هذا يؤدي الى صعوبة الحصول على الخدمة عند الحاجة لها لذا يجب تفهم ومعرفة الزبون جيدا.

٤. مرحلة الانتاج تكون في ظل التسويق، أي ان الخدمة تستلم مباشرة من الزبون عند انتاجها مما يؤدي الى تدخل الزبون.

مما ورد اعلاه يتضح لنا ان الزبون سيكون في مواجهة مع المصرف وهذه الخدمة تكون في مواجهة بين موظفين المصرف وكذلك مواجه بين الزبائن انفسهم، وان العلاقة الشخصية بين موظفين الخدمة المصرفية وبين الزبائن سوف تولد للموظفين مصدر معلومات اساسية، وهذه المعلومات تستخدم في تحسين نوعية الخدمة المقدمة.

ولذلك أصبح من الضروري تحديد العلاقة بين العاملين والزبائن ومعرفة كل منها حيث ان الموظفين القدماء يعرفون في أساليبهم كيفية التعامل مع الزبائن وحتى الطبيعة الروتينية للعمل المصرفي قد تؤدي الى ظهور قواعد محددة للأدوار التي يقومون بها، فقد يكون هناك اتفاق في الآراء، او قد لا يكون هناك اتفاق وهذا حسب سماتهم او صفاتهم، كما ان الاثار الذهنية لها اثر كبير في تحديد العلاقة وسبل سيرها.

ومما تجدر الإشارة إليه هو وجود نتائج للمشاحنات الحرجة وهذه تتوقف على نوع المشاحنات وبالإمكان توصيف هذه المشاحنات حسب المجاميع وكالاتي :

مجاميع مشاحنات الخدمة وتشمل:

أولا: مجموعة تسليم الخدمة المصرفية وتتمثل بـ:

١. خدمات غير مناسبة.

٢. خدمات بطيئة.

٣. قصور في منفعة الخدمة.

ثانيا: مجموعة استجابات العاملين لحاجات الزبون ومتطلباته ومنها:

١. لحاجات الزبون الخاصة.

٢. لمقترحات الزبون.

٣. لأخطاء الزبون المقبولة.

٤. لاحتمالية ازعاج الاخرين.

ثالثا : مجموعة افعال العاملين غير المشجعة وتشمل:

١. الانتباه الموجه نحو الزبون.
٢. سلوك العامل الغير مألوف.
٣. سلوك العامل يقاس حسب العرف والثقافة.
٤. التقييم الكلي.
٥. اداء تحت ظروف الشدة.

اما مشاكل الزبون السلوكية فهي:

١. كسر وتجاوز قوانين المصرف وسياسة المصرف.
٢. السب اللفظي والشتم.
٣. الزبون غير متعاون (مشاكس).
٤. ضعف الوعي لدى الزبون.

وهنا تشير بعض الدراسات الى ان معظم المشاحنات كانت في المجموعة الأولى أي عند تسليم الخدمة المصرفية، والآن كيف يمكن لإدارة المصرف معالجة مشاحنات الخدمة ولأي مجموعة كانت ولتحقيق ذلك لابد من تشخيص الأسباب أولا وكالاتي (٩):

١. في حالة كون المشاحنات بسب العاملين فيجب العمل على ما يأتي:

أ- الاهتمام بالعاملين واختيارهم وتدريبهم على مهارات التعامل الشخص.

ب- الاهتمام بالنظام الداخلي التسويقي أي أعتاء أهمية للعاملين.

ج- قد يكون الزبائن هم السبب لذلك يجب تفهم العاملين واستيعابهم.

٢. أما في حالة كون الزبائن هم السبب في المشاحنات فيجب الاهتمام بما يأتي:

أ- إعطاء الحرية للعاملين لخدمة الزبائن وتزويدهم بمهارات ملائمة.

ب- أبعاد الزبائن غير المتعاونين.

ج- إعطاء الزبائن بعض المشاركة في العمل المصرفي مثل ماء النماذج المصرفية، الندوات والحلقات الدراسية وغير ذلك.

د- قد يكون هناك ضعف استجابة من العاملين للزبائن وتفضيلاتهم، وهذ يدعونا للاهتمام بما يأتي:

١. الاستفادة من العاملين في الواجهة كمصدر للمعلومات.

٢. الاستعانة بنظم الشكاوي والتذمرات ونظم الاتصالات المفتوحة.

هـ. قد يكون سبب مشاحنات الخدمة تصرفات بعض العاملين.

وفي هذه الحالة يجب العمل على ما يأتي:

١. العمل على تعزيز الرقابة الأمنية.

٢. توجيه العاملين كخدمة الزبون بدون منفعة شخصية.

٣. الاهتمام بالعاملين وتهيئة العمل الملائم وإعطائهم أشكال من الحوافز.

نستنتج مما تقدم ان هناك عدة اسباب للمشاحنات والمواجهات الحرجة سواء كان السبب الزبائن ام العاملين ام الاثنان معا فان هذه المسألة لها اثار سلبية كبيرة على الخدمة المصرفية وان وجود المواجهات والمشاحنات الحرجة يؤدي الى التقليل من كفاءة المصرف وتسويق الخدمة المصرفية.

لذا فقد تم الاعتماد على العديد من المقترحات لمعالجة مشاحنات الخدمة المصرفية ومنها :

١. اعتماد العمليات المصرفية الالكترونية.

٢. ضرورة اعتماد الاساليب التي تقلل من تدخل الزبون.

٣. اعتماد الكارت المصرفي، صناديق النقد الالية.

٤. ضرورة الحفاظ على العلاقات الانسانية بين المصرف وزبائنه.

المبحث الخامس : مواصفات التنظيم وتوزيع الخدمة، والخطوط التنظيمية لإنشاء إدارة التسويق

١. مواصفات التنظيم الجيد لإدارة التسويق

يعد التنظيم أهم عناصر الإنتاج وهو المسؤول عن الخطة الموضوعة وتحقيق أهدافها ويتحمل المخاطرة والمجازفة ولذا سيكافأ بالربح الاقتصادي، ولذلك لابد من ملاحظة المواصفات الآتية (١٠):

أ- إفساح المجال لخلق كوادر من المنظمين (مختصين وخبراء).

ب- يجب ان يتصف التنظيم بالمرونة الكافية.

ج- التأكد من جميع النشاطات الضرورية ليتم إنجازها بدقة.

د- تحقيق التوازن والتنسيق.

هـ- مراعاة النفقات والتكاليف.

و- التحديد الواضح للسلطة.

ز- تحديد عدد المرؤوسين وعدد المستويات الإدارية والإداريين والتكلفة الإدارية لإدارة التسويق.

ومن هنا جاء توصيف مستويات العمل الإداري وكالاتي:

أ- مستوى الادارة العليا. وفيها يتم تحديد عدد المرؤوسين نتيجة لتعقد الاعمال وكثرة التغيرات غير المتوقعة والحاجة الى الاتصالات والاجتماعات الدائمة والمستمرة لمواجهة الظروف الطارئة.

ب- المستوى الإشرافي. وفيه يزداد العدد، يكون العمل اقل تعقيدا وأكثر روتينية من المستوى الأعلى.

ج- مستوى الادارة الادنى. وهنا يصل عدد المرؤوسين الممكن أدارتهم الى اقصاه لان العمل يكون روتينيا في معظم ويخضع للتقدير والاحكام الفنية ولان الحاجة الى الاتصالات واستمرار الاجتماعات تكون اقل من المستويين السابقين.

الخطوات التنظيمية لإنشاء إدارة التسويق المصرفي

يعرف التنظيم هنا بأنه تجمع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات الى إدارات تنهض بها، وتفوض السلطة والتنسيق بين الجهود.

أتضح من ذلك بأنها العملية التي بموجبها يتم توزيع الواجبات على العاملين والتنسيق بين جهودهم بشكل يضمن تحقيق أقصى كفاءة ممكنة لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا.

أما فيما يتعلق بالخطوات التنظيمية فهي:

١. تحديد وتعريف الهدف.
٢. تحديد المهام او الوظائف والواجبات المطلوبة تنفيذها.
٣. تجميع الاعمال والوظائف المتشابهة.
٤. تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.
٥. تعين أفراد مؤهلين.
٦. تعريف كل فرد من الافراد العاملين.
٧. التنسيق والرقابة.

من هنا يتضح ان لكل جهة ادارية تسويقية مصرفية وجهة نظرها في الأخذ بالهيكل التسويقي الخدمي الملائم وبما يتلاءم مع العناصر الادارية الموجودة وظروف السوق والتوجه الذي تبغي إليه الجهة المصرفية سيرها، لذلك نرى ان التنظيم الإداري يأخذ أشكالا متعددة ويعتمد على النتائج التي يتوصل إليها المدراء في تنظيم إداراتهم للخدمة المصرفية.

٢. توزيع الخدمة المصرفية.

تعرف قناة التوزيع: بأنها عبارة عن مجموعة من المؤسسات المتخصصة التي تقوم بتحريك السلع من أماكن إنتاجها الى أماكن استهلاكها.

ولكن هذا التعريف لا يستطيع على تسويق الخدمة المصرفية وقناة توزيعها لان هناك بعض الخصائص والسمات للخدمة المصرفية التي تؤثر في نطاق توزيعها ومنها (١١):

أ. **ان الخدمة المصرفية غير محسوسة.** وهذا سبب معرقلات لإدارة المصرف عند توزيعها، ولكن يمكن التعبير عنها بواسطة الحاسوب وخزنها فيها، وان الخدمة هي (فكرة وليست سلعة) فان الزبون له معرفة بها قبل التعامل مع المصرف ولذلك فان الخدمة المصرفية مرتبطة بمنحى ولا يمكن ان تمر الخدمة عبر وسطاء.

ب. **عدم إمكانية فصل الخدمة عن بائعها.** حيث تباع بشكل مباشر من المصرف الى الزبون وفي المكان نفسه عدا حالات محددة مثل الاتصال الهاتفي، والبريد وبطاقة الائتمان.

ج. **عدم التجانس في الخدمة المصرفية**. هنا ان الخدمات المصرفية غير نمطية وغير متجانسة رغم ان هناك خدمات متجانسة من الناحية الاجرائية في المصرف الا انها تختلف بطريقة تعامل الزبائن معها وهذا يؤدي الى اللاتجانس في التوزيع.

د. اكتفاء الوسطاء في نشاط توزيع الخدمة. ان عدم امكانية خزن الخدمة المصرفية له أثر كبير في صعوبة الحصول عليها حين الحاجة لها وهذا له أثر كبير في قلة البدائل لدى مسوق الخدمة ويعطي اولوية في استخدام الطرق الشخصية المباشرة في توزيع الخدمة.

هـ. شخصية العلاقة مع الزبون. كلما نجح المصرف في تقوية علاقته مع الزبون كلما ادى ذلك الى زيادة في الابداع والتعامل مع المصرف وهذا بدوره يؤثر في طريقة التوزيع التي تكون شخصية مباشرة.

انواع قنوات توزيع الخدمة المصرفية

فروع المصرف : هناك محددات لأنشاء الفروع فكلما كانت الفروع منتشرة يسهل للزبائن الوصول لها كلما كان توزيع الخدمة ناجحا وهناك عدة انواع للفرع المصرفي.

أ- فروع الخدمة الشاملة: قيام المصرف بتقديم كافة الخدمات المصرفية في مصرف معين حيث يقوم على اساس تحقيق التوازن بين الكلفة لهذه الخدمة

وتخفيضها والتوسع في الخدمات، ولذلك سيظهر هذا النوع في مراكز النشاط الاقتصادي.

ب - فروع الخدمات المحددة : ان هذا النوع يقدم الخدمات المصرفية الاساسية وغالبا ما يتم انشاءه في الاقاليم ومراكز المحافظات، او الاماكن التي يكون فيها الطلب على بعض الخدمات المصرفية كبير ويطلق عليه أحيانا (نكتب نقد).

ج - فروع الخدمات الخاصة: وتكون على اساس التعامل مع افراد او مؤسسات ولكن ليس الاثنين معا وهذه الفروع تقوم على اساس التخصص في الخدمة ويكون على عدة انواع وهي:

١. الفرع الخاص بالعقار.
٢. الفرع الخاص بخدمة الشركات.
٣. الفرع الخاص المحمولة.
٤. مكاتب التشغيل.

د- فروع الخدمات الالية الشاملة: وضع عدد من الالات في نطاق المساحة المخصصة للفرع بحيث يمكن للعميل القيام بالعمليات المصرفية الاساسية، والمحصلة زيادة الانتاج مع تقليل الكلفة.

هـ- فروع المصرف الالي: وهو استخدام اجهزة الصرف الالي حيث تطور ذلك في الدول المتقدمة.

و- خطوط الربط الذكية: وهذا احد انماط التطور الذي حصل في العمليات المصرفية قبل ادخال الاجهزة الاليكترونية واجهزة الحاسوب، وحصل هذا التطور في الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة وغيرها من بلدان اوربا الغربية واليابان، وتقوم على اساس الوسائل التي من خلالها يستطيع محاسبة الشركة العملية الدخول الى اجهزة الكمبيوتر المستخدمة في المصارف التي تتعامل معها وذلك لأغراض ادارة النقود.

ز- التعامل مع المصرف في المنزل: لقد ظهر نظام خطوط الربط الذكية في نطاق العمليات المصرفية وسيتم ذلك عن طريق استخدام اجهزة الحاسوب الصغيرة او أي شكل من اشكال الربط الاخرى ومرتبطة بالهاتف او الفاكس وهذا معمول به في الدول المتقدمة.

ح- انظمة البطاقة البلاستيكية: وهي إحدى وسائل الدفع بشكل سريع وتكون على أنواع مختلفة منها ما يصدر عن المحال التجارية الكبرى والمصارف.

المبحث السادس: الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق

تتأثر الخدمة المصرفية وتسويقها في أي بلد من بلدان العالم بالعديد من المحاور منها ما يرتبط بالتنوع في نشاط المصرف وتأثيرات التقويم الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي وطبيعة السياسات المالية والمصرفية التي تعتمدها الدول والمصارف نفسها، وقبل الحديث عن الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق لابد من اعطاء بعض المؤثرات والمحددات للخدمة المصرفية بشكل عام في الدول المتقدمة لمعرفة موقع العراق ومصارفه المالية وخدماته المصرفية بشكل عام والخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين بشكل خاص.

أولاً: تسويق الخدمة المصرفية في الدول المتقدمة.

تتسم الخدمة المصرفية في الدول المتقدمة بالعديد من المؤثرات التي تنعكس بأثارها الايجابية على الخدم المصرفية ومنها الآتي:

١. التقدم التكنولوجي والعلمي في العمل المصرفي. أصبح العمل المصرفي في الدول المتقدمة مرتكز اساسا على الاجهزة الالكترونية في انتاج الخدمة المصرفية وتطوير هذه الاجهزة اصبح عملية اعتيادية لمواكبة التطورات في الفروع الاقتصادية الاخرى، انطلاقا من اهمية المصارف والبنوك في النشاط الاقتصادي على الصعيد العالمي، ومن هنا فقد اصبحت البنوك والمصارف في الدول المتقدمة تحوي على انظمة معقدة وان هناك نجاح كبير في الوظائف والطرق الفنية في عمليات البنوك انطلاقا من أهمية البنوك والمصارف والخدمات المصرفية في الاقتصاد القومي والعالمي.

٢. الوعي الكبير في العمل المصرفي يؤدي الى سهولة وكفاءة وتسويق الخدمة المصرفية وهذا الوعي جاء نتيجة لفهم واستيعاب العاملين بأهمية النشاط المصرفي ودوره في النشاط الاقتصادي وهذا الوعي ناتج عن التطورات الثقافية والعلمية والحضارية والتكنولوجية كما انعكس بأثارها الايجابية على تحسين وتطوير الخدمة المصرفية.

٣. التوسع في النشاط المصرفي. لقد شهدت البنوك والمصارف العالمية توسع كبير خاصة في النصف الثاني من القرن الماضي ولم تقتصر على داخل البلدان المتقدمة نفسها وإنما تعدت الحواجز القومية واصبحت للمصارف فروع في معظم بلدان العالم فنجد ان الفروع موجودة حيثما وجدت فروع الشركات المتعددة الجنسيات ولذلك تقديم الدعم والاسناد المالي لها للإسراع في عملية تطوير الشركات على صعيد الاقتصاد العالمي.

٤. تسويق الخدمة المصرفية. ان تسويق الخدمة المصرفية في الدول المتقدمة يخضع الى كفاءة أداريه عالية حيث نجد ان الإدارة المصرفية على درجة عالية من التأهيل والتدريب وإتقان العمل المصرفي وقدرتها الفائقة على استيعاب التطورات الفنية والعلمية والتكنولوجية وتوظيفها للخدمة المصرفية وتطويرها.

٥. التفرع في الخدمة المصرفية. لقد ادى استخدام الوسائل المتنوعة والامكانيات الفنية والادارية والعلمية والتكنولوجية التي تمتلكها الادارة من جهة والعقلية العلمية المتفتحة للإدارة المصرفية من جهة اخرى الى احداث تطورات نوعية والى تنوع في الخدمة المصرفية في الدول المتقدمة.

ثانيا: تسويق الخدمة المصرفية في الدول النامية

تمتاز تسويق الخدمة المصرفية في الدول النامية والعراق منها بالعديد من السمات الذاتية والموضوعية فمنها ما يرتبط بالمصارف نفسها ومنها ما يرتبط بطبيعة الاقتصاد المتخلف والتخلف الاجتماعي والثقافي والعلمي وبالإمكان استعراض بعض السمات العامة لتسويق الخدمة المصرفية في الدول النامية ومنها:

١. استخدام اساليب بدائية وغير متطورة. تعاني المصارف في الدول النامية من أنها لا زالت وعلى الرغم من الأساليب العلمية والتكنولوجية التي تستخدمها مصارف الدول المتقدمة إلا ان مصارف الدول النامية لازالت تستخدم أساليب بدائية في الخدمات المصرفية المقدمة للغير سواء

كانت مؤسسات مالية أخرى او شركات او أفراد فلا زالت الفجوة العلمية والتكنولوجية والفنية والإدارية كبيرة جدا بين الدول المتقدمة والدول النامية وهذا ادى بالنتيجة الى تخلف الأساليب والإبقاء على الأساليب البدائية لعدم مواكبة المصارف في الدول النامية للتطورات الحاصلة في الدول المتقدمة وضعف اطلاعها على أخر ما توصل إليه العلم من ابتكارات في هذا المجال.

٢. انخفاض مستوى الوعي المصرفي. ان العمل المصرفي هو احد الانشطة او المفردات الاقتصادية والاجتماعية فهي جزء من حال عام في البلدان النامية فطالما تعاني البلدان النامية من تخلف اقتصادي اجتماعي ثقافي علمي تكنولوجي فهذا سينعكس سلبا على الوعي المصرفي لدى العاملين في المصارف والذين يتعاملون مع المصارف وضعف الوعي هذا سينعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمة المصرفية.

٣. ضعف مستوى النشاط المصرفي. ان ضعف مستوى النشاط المعرفي ناجم عن ضعف النشاط الاقتصادي في البلدان النامية قد حصل فيها تطور ملموس ولكن ما يعاب عليه هو عدم مواكبة القطاع المصرفي في تلك البلدان للتطورات الحاصلة في تلك البلدان فهناك شكوى في ضعف الخدمات المصرفية المقدمة وبالتالي ضعف قدرتها على تطوير نفسها والمساهمة في تطوير الاقتصاد والقومي طالما انها جزء مهم وفاعل في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبذلك لم تستطع ان تطور خدماتها محليا وبالتالي هي لم تستطع ان تنفذ في خدماتها إلى الأسواق المالية العالمية.

٤. ضعف الإدارة المصرفية. تتسم الإدارة المصرفية في معظم البلدان النامية بضعف الكفاءة وبضعف استيعابها للتطورات العلمية والفنية والتكنولوجية والتدريب والتأهيل وهذا انعكس سلبا على كفاءة الإدارة وبالتالي قدرتها على تطوير الخدمات المصرفية لأنها قد لا تؤمن بالتطور اوانها تجهل عملية التطوير وفنون وقنوات التطوير وأهمية التطوير

للخدمات المصرفية وانعكاس ذلك على الاقتصاد القومي لذا نجد انها حبيسة القوانين والإجراءات الروتينية في العمليات المصرفية.

ه. ضعف القدرة على التنوع في الخدمة المصرفية. إن ضعف الإدارة من الناحية العلمية والتكنولوجية والفنية من جهة، وضعف الإمكانيات المتاحة للمصارف من تكنولوجيا ورؤوس أموال وتدريب وتأجيل وعدم وجود ستراتيجيات متكاملة لتطوير الخدمات المصرفية هذا كله انعكس سلبا على استخدام تلك الوسائل والإجراءات لتطوير الخدمات المصرفي.

ثالثا: تسويق الخدمة المصرفية في العراق

يمكن القول بحق ان ما ينطبق على الدول النامية في مجال تسويق الخدمة المصرفية ينطبق على العراق بل يمكن الحكم من ان الخدمات المصرفية في العراق هي الأكثر سوء من بين الخدمات المصرفية في الدول النامية وقبل الحديث عن بعض سمات الخدمة المصرفي في العراق لابد من الإشارة إلى البيئة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية في العراق طالما ان المصارف المالية وخدماتها جزء من البيئة الاقتصادية العراقية، وقد شهد الاقتصاد العراقي تدهور ملموس منذ منتصف الثمانينات بسبب الحرب العراقية - الإيرانية واستنزافها للموارد المالية والبشرية، والحصار الاقتصادي الذي استمر من عام ١٩٩٠ وحتى الاحتلال عام ٢٠٠٣ وما نجم عنه من عدم تصدير النفط الذي يمثل الموارد المالية الرئيسي في الحصول على العملات الصعبة، وما صدر منه لا يغطي إلا البطاقة التموينية وبعض المستلزمات الضرورية وهذا انعكس بآثاره السلبية على المصارف واحتياجاتها، وكذلك فان الحصار التكنولوجي والعلمي والفني والثقافي هو الأخر الذي أخر بالعراق اقتصاد ومجتمع وعلم وثقافة ومصارف.

وكل مفردات الحياة في العراق من خلق فجوة كبيرة جدا علمية تكنولوجية وفنية وثقافية فيما بين العراق والدول المتقدمة، لا بل هناك حتى فجوة كبيرة بين العراق والدول النامية ولا يمكن ردم هذه الفجوة الا بفترة زمنية

لست بالقصيرة مع توفر استراتيجية مناسبة لذلك مع توفر الامكانات المالية والفنية والعلمية اللازمة لتضيق الفجوة، أما الفترة منذ الاحتلال عام ٢٠٠٣ – ٢٠٠٥ فهي فترة مظلمة جاءت لتدمير الأشياء التي لم يتم تدميرها من خلال الحصار الاقتصادي فتم نهب وتدمير معظم المنشآت وكان نصيب المصارف كبير جدا في عملية التهديم لما فيها من أموال وأجهزة وغير ذلك بالإضافة إلى تخريب البنية التحتية الماء الكهرباء المواصلات الطرق.

ان رداءة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية الفنية والتكنولوجية في العراق قد انعكس سلبا على عمل وأداء المصارف بما فيها الخدمة المصرفية، وبالا مكان استعراض بعض السمات للخدمة المصرفية في العراق وكالاتي:

١. لازالت معظم المصارف في العراق تستخدم أساليب وطرق بدائية وغير متطورة في العمليات المصرفية بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص.

٢. انخفاض مستوى الوعي المصرفي لدى العاملين في المصارف والمتعاملين معهم وضعف الفهم والإدراك لدور المصارف وخدماتها في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والتطورات الحاصلة في العالم مما انعكس سلبا على تسويق الخدمة المصرفية.

٣. ضيق مستوى النشاط المصرفي في العراق. عند مقارنة مستوى النشاط المصرفي في العراق مع النشاط المصرفي في الدول المتقدمة وحتى بعض البلدان النامية نجد ان دوره في العراق محدود جدا وهناك ضعف في قدرته على تعظيم خدماته وكانت النظرة سابقا وكان المصرف لخدمات مؤسسات الدولة فقط وهذا غير صحيح على الإطلاق، لذلك من الضروري جدا وعند الإصلاحات الاقتصادية مستقبلا يجب الاهتمام بالخدمة المصرفية باعتبار المصارف أداة لتنشيط وتفعيل الاقتصاد القومي.

٤. تسويق الخدمة في العراق لازالت ضعيفة جدا وتعكس لنا ضعف كفاءة وضعف إمكانياتها المالية والفنية والعلمية والتكنولوجية وضعف التدريب

والتأهيل والانفتاح على التجارب المصرفية العالمية وما حصل من تطورات عديدة في مجال الخدمة المصرفية كل هذا أدى إلى ضعف تسويق الخدمة المصرفية في العراق.

- ضعف قدرة الإدارة المصرفية في العراق على استخدام الوسائل والإجراءات ونتاج البحوث والتكنولوجية العلمية لتطوير الخدمة المصرفية بسبب ضعف الكفاءة الإدارية والإمكانيات المتاحة في رؤوس أموال وتكنولوجية وتدريب وتأجيل وبحوث ودراسات وكل ما من شأنه إن يؤدي إلى استخدام أخر ما توصل إليه العلم من وسائل لتطوير الخدمة المصرفية وتنوعها في العراق.

نستنتج مما تقدم هناك ضعف كبير في تسويق الخدمة المصرفية بالعراق بشكل عام، وما يعزز ذلك هو الاستبيان المفتوح في الملحق رقم (١) والخاص بالتعرف على اداء العاملين في المصارف حول الخدمات المصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق والتي هي جزء من الخدمة المصرفية او بمعنى هي انعكاس لحال الخدمات المصرفية وكالاتي:

أولاً: استبيان الملحق رقم (١) والخاص ما وراء العاملين في المصارف

- أظهرت نتائج الاستبيان بان هناك ضعف كبير في مستوى الخدمات المصرفية المقدمة للمتقاعدين يشكل خاص والخدمات العامة بشكل عام منها ما يتعلق بأسباب ضعف الإدارة المصرفية وعدم كفاءتها وكذلك ضعف الإمكانيات المالية والفنية والتكنولوجية والفساد الإداري وضعف الروح المعنوية والكفاءة العلمية وضعف الوعي الموجود لدى الزبائن وكذلك العاملين والبيروقراطية الموجودة وضعف الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية الحديثة والحاسوب المتطور وكذلك خدمات الانترنيت.

- لقد اظهر الاستبيان إن هناك شعور لدى العاملين ضعف الخدمات المصرفية المقدمة للمتقاعدين وهذا ناتج عن جانبين هما:

الأول: يمثل الزبائن ويضمنهم المتقاعدين حيث يتصفوا بضعف الوعي المصرفي بطبيعة الخدمات المصرفية وكيفية التعامل مع مفرداتها بسبب

ضعف المستوى الثقافي والعلمي والفني والتكنولوجي، وضعف الاطلاع والتفاعل مع التجارب العالمية في هذا المجال.

الثاني : يمثل العاملين في المصارف وضعف إمكانياتهم العلمية والفنية والتكنولوجية وضعف دورات التدريب والتأجيل وضعف الاطلاع عن البحوث والنشرات والدراسات العالمية في هذا المجال بالإضافة إلى ضعف رؤوس الأموال والأجهزة والمكائن والآلات الحديثة المستخدمة في هذا المجال.

٣. اظهر الاستبيان ان هناك العديد من المقترحات التي يمكن الأخذ بها لإحداث نقلة نوعية في مجال تحسين الخدمة المصرفية يأتي في أولها تغير الإدارات حيث ان الإدارة الحالية تتسم بضعف العلمية والروتينية وعدم التطور ومواكبة التطورات العالمية، بالإضافة الى ضعف فهمها واستيعابها لأهمية الخدمة المصرفية وانعكاسها على الاقتصاد القومي، وكذلك المقترحات الخاصة استيراد التكنولوجية الحديثة مثل القاصة المتنقلة والحاسبة الناطقة وغير ذلك من الأجهزة الاليكترونية الحديثة واعتماد الحاسوب المتطور وخدمات الانترنيت ومعالجة الفساد وتعظيم دور الأعلام في التثقيف والتوعي للزبائن.

ثانيا : استمارة الاستبيان مجلد رقم (٢) والخاصة بالمتقاعدين

تشير الإحصائيات الرسمية الموثقة الى ان عدد المتقاعدين قد بلغ (٨٧٢٥٢٥) متقاعد حتى نهاية عام ٢٠٠٢ البعض منهم لم يراجع المصارف لاستلام راتبه ألتقاعدي بسبب الإجراءات المعتمدة وبعد المصرف عن مكان سكنه من جهة وقلة الراتب ألتقاعدي من جهة أخرى، هذا وقد ارتفع هذا العدد ليصل الى ما يقارب مليون متقاعد وذلك في نهاية عام ٢٠٠٤ وحسب ما نشر من قبل دائرة التقاعد العام، ونحن لسنا بصدد مناقشة العدد زاد أم نقص وإنما بصدد الوقوف على واقع الخدمات المصرفية المقدمة لهم حيث ان عدد كبير من المتقاعدين هم من كبار السن والمرضى والذين يشكون من بعد المصارف المخصصة لهم عن مناطق

سكناهم وصعوبة الوصول أليها بسبب الازدحام والظروف الأمنية وغير ذلك ولأجل تقويم الخدمات المصرفية المقدمة فقد تم إعداد استمارة استبيان تحوي على (١٢) سؤال مفتوحا وزعت على عينة عشوائية من المتقاعدين وشملت (١٥) متقاعد من خلال الإجابات أتضح الآتي :

- هناك ضعف في رضا المتقاعدين على الخدمة المصرفية المقدمة لهم اثناء استلام راتبهم التقاعدي.
- بعد المصارف عن مناطق السكن.
- عدم وجود أماكن داخل المصرف لاستراحة المتقاعدين وبالأخص منهم كبار السن والمرضى.
- ضعف تعامل الموظفين مع المتقاعدين.
- ضعف التزام المتقاعدين بالمواعيد المحددة لاستلام الرواتب التقاعدية.
- عدم وجود صناديق لشكاوى المتقاعدين وعدم استماع الموظفين في المصارف للصعوبات والمشاكل التي تواجه المتقاعدين وعدم الاستماع حتى لآراء ومقترحات المتقاعدين.
- لقد أجمعت العينة على عدم التزام المصرف بالوقت المثبت لتوزيع الرواتب وهذا يودي الى خلق نوع من الازدحام مما ينعكس سلبيا على نفسية المتقاعد ويخلق له الملل.
- كذلك يشكو المتقاعدين عدم التزام المصرف بالإعلان عن التغير الذي يطرا على مواعيد تسليم الرواتب.

المبحث السابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

لقد توصل البحث الى العديد من الاستنتاجات منها الآتي:

١. تعاني المصارف العراقية من مشاكل كبيرة ومعقدة بسبب الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتدمير البنى التحتية وعدم مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية في العالم.

٢. هناك ضعف كبير في الوعي المصرفي سواء للعاملين في المصارف ام المتعاملين مع المصارف.

٣. هناك ضعف كبير في الكفاءة الإدارية حيث تشير الدراسة إلى ان ضعف الإدارة وعدم علميتها بسبب انخفاض الدورات والتدريب والتأهيل والانقطاع عن العالم المتقدم منذ عام ١٩٩٠ وحتى ألان حال دون تطور الإدارات المصرفية مما انعكس سلبا على الخدمة المصرفية.

٤. عدم اعتماد الأساليب العلمية وعدم الوعي المصرفي وعدم مواكبة التطورات العالمية أدى إلى تدني الخدمة المصرفية.

٥. ضعف استخدام الأجهزة المتطورة كالحاسوب وشبكة الانترنيت وغير ذلك بسبب الظروف التي مر ويمر بها العراق آدا إلى تخلف كبير في أداء المصارف وبالتالي الخدمة المصرفية.

٦. البيروقراطية والروتين وضعف التدريب والتأهيل هو الأخر أدى إلى تدني الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين بشكل خاص والزبائن بشكل عام.

٧. عدم التعاون والترابط العالمي في المجالات العلمية والبحثية والفنية أدى إلى تخلف أداء المصارف والخدمة المصرفية.

ثانيا: التوصيات

لغرض تطوير الخدمات المصرفية للمتقاعدين نقترح الاتي:

١. الاعتماد على الكفاءات الإدارية لقيادة المصارف المالية لأنها الحلقة الأكثر أهمية في عملية التطوير والتغير.

٢. ضرورة مواكبة التطورات العالمية في البحوث والدراسات والأجهزة الالكترونية والحاسبات وأتباع برامج الاتصالات العالمية وشبكة المعلومات الانترنيت.

٣. ضرورة التعاون المالي والمصرفي مع الشركات المالية والمصرفية العالمية للاستفادة من خبراتهم والوقوف على اخر ما توصل اليه العلم في هذا المجال لتوظيفه في تحسين الخدمة المصرفية في العراق.

٤. ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية المعتمدة في الخدمة المصرفية وعبر القنوات الصحيحة المعتمدة في هذا المجال.

٥. إعداد برامج تدريب وتأهيل للعاملين في المصارف وبما يضمن زيادة الكفاءة العلمية وتعزيز الروح المعنوية.

٦. العمل على محاربة الفساد الإداري الذي أصبح ظاهرة في المصارف العراقية.

٧. القضاء على البيروقراطية ورفع كافة الحواجز والقيود.

٨. ضرورة توفير الاحتياجات اللازمة للمصارف من الآلات وحاسبات؟؟ والحاسبة الناطقة وغير ذلك.

٩. ضرورة تهيئة أماكن (مصاطب) للمتقاعدين من كبار السن والمرضى.

١٠. إمكانية اعتماد كارتات للمتقاعدين خاصة كبار السن والمرضى مع امكانية دراسة نظام جديد شانه إيصال الراتب ألتقاعدي إلى البيت.

١١. توزيع المتقاعدين كلا حسب منطقة سكناهم وعلى فروع المصرف المنتشرة في المناطق.

المصادر

١. حمد، ناجي، استراتيجيات التسويق في المصارف- المؤسسات، معهد الدراسات المصرفية، الاردن، عمان ط، ١٩٩٤ م.
٢. الطائي، محمد عبد الحسين، نظام المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ٢٠٠٠.
٣. البصري، عبد الرضا شفيق، سياسة تسويق الخدمات في المصارف التجارية العراقية وإثرها في نوعية الخدمة، رسالة دكتوراه مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، اذار، ١٩٩٨.
٤. حمد، ناجي، مصدر سابق.
٥. الطائي، محمد عبد الحسين، مصدر سابق.
٦. السامرائي، زاهر عبد الحميد، د. عبد الرضا شفيق، المواجهات الحرجة في الخدمة المصرفية دراسة استطلاع لأراء عينة من الموظفين في المصارف الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ٦، سنة ١٩٩٩ بغداد.
٧. نفس المصدر أعلاه.
٨. فائق مشعل، د. رضا صاحب، إدارة المصارف، سنة ٢٠٠٣.
٩. البصري، عبد الرضا شفيق، مصدر سابق.
١٠. السامرائي، زاهر عبد الحميد.
١١. حمد، ناجي، مصدر سابق.

ملحق رقم (١)

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

استبانة مفتوحة

أخي الموظف أختي الموظفة

يهدف تقويم واقع الخدمة المصرفية المقدمة للمتقاعدين في العراق لتشخيص السلبيات ووضع المقترحات لمعالجتها، وتعظيم الجوانب الايجابية وذلك لتحسين هذه الخدمة خدمة لهذه الشريحة التي خدمت العراق، نرجوا تفضلكم بمليء الاستمارة للأغراض البحثية شاكرين تعاونكم معنا.

أ د. بلاسم جميل الدليمي

مركز بحوث السوق/ جامعة بغداد

١. ما هي ابرز المشاكل التي تواجه تسويق الخدمة المصرفية؟

٢. ما هي برأيك التطورات التي يجب إحداثها في نطاق تسويق الخدمة المصرفية؟

٣. ما هي عوامل نجاح تسويق الخدمة المصرفية؟

٤. ما هو برأيك ابرز متطلبات تسويق الخدمة المصرفية؟

٥. هل تمتلك أفكار لتطوير العمل في مجال الخدمة المصرفية؟

٦. هل لديك مقترحات لعلاج الحالات التي تعرقل تسويق الخدمة المصرفية؟

٧. بأسلوب ثاني غير الموجود في مصرفكم وحسب عملك؟

٨. هل بامكانك تسويق الخدمة المصرفية في نطاق غير مصرفي؟ وبالعكس؟

٩. ما هي برأيك تأثيرات الزبون؟

١٠. هل تعتقد ان الخدمة المصرفية بشكل كفوء لدى مصرفكم؟

ملحق رقم (٢)

بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

استبانة مفتوحة

أخي المتقاعد أختي المتقاعدة

بهدف تقويم واقع الخدمة المصرفية المقدمة اليكم لتشخيص السلبيات ووضع المقترحات المناسبة لمعالجتها وتعظيم الايجابيات لغرض تحسين هذه الخدمة، نرجوا تفضلكم بمليء الاستمارة للأغراض البحثية شاكرين تعاونكم معنا.

ا د

بلاسم جميل الدليمي

مركز بحوث السوق/ جامعة بغداد

١. ما هي ابرز المشاكل التي تواجهك إثناء استلامك الراتب التقاعدي؟

٢. ما هو تقييمك للخدمة المقدمة لك في المصرف؟

٣. ما هي برايك التطورات التي يجب احداثها على نطاق تسويق الخدمة؟

٤. كيف تقوم تعامل العاملين معك في المصرف؟

٥. هل تعتقد ان هناك ضعف في اداء العاملين في المصرف؟

٦. هل تعتقد ان هناك ضعف اداء في نظام تسويق الخدمة لك؟

٧. إذا كانت هناك مشاكل أثناء استلام راتبك التقاعدي فهل تعتقد ان الزبائن يتحملون جزء منها أم العاملون؟

٨. ما هي مقترحاتك لتطوير الخدمة المصرفية المقدمة لك؟

٩. أي مقترحات أخرى؟

١٠. هل يقوم المصرف بالإعلان عن مواعيد محددة لتوزيع الرواتب إذا ما كان هناك تغير؟

١١. هل يلتزم المصرف بالمواعيد المحددة من قبله لتوزيع الرواتب القاعدية؟

١٢. هل هناك اية اختناقات او ازدحام عند استلام الراتب؟

١٣. هل هناك صندوق شكاوى للمواطنين أو الاستماع إلى أراء ومقترحات المتقاعدين؟

جدول رقم (١)
عدد المتقاعدين المدنيين في أجهزة الدولة للسنوات ١٩٩٥ – ٢٠٠٢

السنة	المتقاعدون الذين منحوا رواتب أثناء السنة	المتقاعدون المبطلة رواتبهم أثناء السنة	المتقاعدون في آخر السنة
١٩٩٥	٧٩٣٤٠	٥٤٨٤٨	٢٥٦١٢١
١٩٩٦	٤٦٠٦٦	٤٩٣٣٧	٢٦٢٤٦٣
١٩٩٧	٤٢٤٠٠	٢٦٧٧١	٢٦٥٥٩٢
١٩٩٨	٤٦١٠٨	٢٨٣٣٧	٢٨٣٣٦٣
١٩٩٩	٢٧٢٧٥	١٢٥١٧	٢٧٠٣٥٤
٢٠٠٠	١٧١٢٩	٢٩٣٢٧	٨٢٤٠٩٤
٢٠٠١	٤٩٧٥٨	٢٩٢٤٧	٨٤٤٦٠٥
٢٠٠٢	٤٩١٨١	٢١٢٦١	٨٧٢٥٢٥

المصدر: دائرة التقاعد.

جدول رقم (٢)
عدد المتقاعدين المدنيين الذين منحوا المكافآت التقاعدية
للسنوات ١٩٩٦ ـ ٢٠٠٢

السنة	العدد	المبلغ بالدينار
١٩٩٦	٢٦٩٦	٢٦٨٥١٣٧٣٠٠٠
١٩٩٧	٢٤٤٨	٦٢٠٦٨٦٧٨
١٩٩٨	١٨٠٩	٧١٤٢٨٠٦
١٩٩٩	٢٨٦٢	٧٠٥٢٣٦٤٤
٢٠٠٠	١٥٤٠	٧٠٢٤٨٩٣٤
٢٠٠١	١٣٣١	٧٣.٤٧١٠٠٠
٢٠٠٢	٢٣٧٥	١٠٩.٦٤٥.٦٩٧

المصدر: دائرة التقاعد.

الفصل الرابع

دور معايير كفايـة رأس المال المصرفي على وفق مقررات بازل (١و٢) في المخاطرة الائتمانيـة : دراسة حالة

الفصل الرابع

دور معايير كفايـة رأس المال المصرفي على وفق مقررات بازل (١و٢) في المخاطرة الائتمانيـة : دراسة حالة*

المستخلص

تمثل المصارف التجارية المحور الرئيس في تمويل نشاط الاقتصاد الوطني وتنميته وتطويره، ويمثل رأس المال هامش الامان بالنسبة للمودعين ويعد خط الدفاع الواقي من المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي، وتعد متطلبات لجنة بازل وقاية ورقابة شمولية لأنشطة المصرف لكل من المودعين والمقترضين والمصرف وهي تدعم الثقة في تعاملات المصرف وتعالج الانشطة عالية المخاطر، ومن ابرز هذه المتطلبات هي كفاية رأس المال التي تهم ادارة المصرف والاجهزة الرقابية والاشرافية المتمثلة بالبنك المركزي وحماية المصارف التي تعاني من ضعف نشاطها الاقراضي وهو نشاط حيوي مهم مما يعكس ضعف في تنفيذ السياسة الاقراضية، تهدف السياسة الاقراضية ضمان سلامة القروض التي يمنحها المصرف، وتـأمين الرقابة المستمرة على عملية الاقراض في كافة مراحلها. وعلى الرغم من أن السياسات الاقراضية متباينة من مصرف إلى آخر إلا انها تتفق فيما بينها من حيث الاطار العام المكون محتوياتها. وتوصلت الدراسة الى ان معيار كفاية رأس المال لا يمكن تطبيقه حاليا في مصرف الرافدين اذا ما أخذنا بنظر الاعتبار رأسماله الحالي البالغ (٢٥) مليار دينار وهو رأس مال قليل جدا واذا ما طبقنا معادلة كفاية رأس المال لنتج لنا ان كفاية رأس المال = ٢/١% تقريبا وهي تقل كثيرا عن النسبة المعيارية المطبقة لدى العراق والبالغة (١٢%) وان المصرف بحاجة الى دعم موقفه الائتماني بمزيد من الشفافية والافصاح لتحسين درجة تصنيفه بين المصارف ولدى وكالات التصنيف الائتماني. اما التوصيات فقد اوصت الدراسة بتطوير سياسات واجراءات ادارة

---

*بحث مشترك مع الباحثة زهراء ناجي عبيد المالكي/ مقبول للنشر في مجلة دراسات محاسبية ومالية / جامعة بغداد/ بالكتاب ٧١المرقم في ٢٠١٤/٣/٢٣م.

الاقراض التي تؤدي الى استقرار المصرف وتحمل المسؤولية اتجاه استراتيجيات مخاطر الاقراض ومتابعتها ومراقبتها ضمن معايير مستويات الكفاءة والفاعلية لتعظيم معدلات العوائد المعدلة حسب المخاطر المقبولة وحث المصرف على قياس كفاية رأس المال من خلال الاوزان الترجيحية للمخاطر وقياسه من خلال معايير قياس كفاية رأس المال بهدف التأكد ان المصرف ملتزم بتطبيق هذه المعايير.

Abstract

The Role of Capital Adequacy Standards According to Basel Accords (1,2) In the Credit Risks: Case Study

Commercial banks represent the main pivot in financing national economic activity and its development. The capital represents safety margin to depositors and represents defense line that protects bank work from dangers. Basel committee requirements represent protection and comprehensive supervision to bank activities for depositors, debtors and the bank. It provides trust in bank dealings and tackles activities of high dangers. The most prominent of these requirements are capital adequacy that concerns bank management and supervision and auditing bodies such as the central bank and protecting banks that suffer weakness in its vital important borrowing activity that reflects weakness in implementing borrowing policy. The purpose of political borrowing guarantee security borrowing that the bank give it security supervision continual on the process of borrowing of the whole stages, in spite of its differences from bank to another but its agree with in general framework that consisting of its contents. The data of this study show that capital adequacy standard in Rafidean Bank cannot be applied currently because of its small current capital (25) milliard dinar which is a small amount to result that capital adequacy= 1/2% almost. And the need of the bank to support its credit position with increasing transparency and clarity to improve its classification in Iraq extent (12%) in credit classification agencies. The recommendation includes the evolution policy and procedures instrument of loans that goes to the constancy of the bank and to assume the responsibility towards strategic risks of loans to continuation and supervision among standards level of qualification and efficiency to enormous averages benefit advantages according to the acceptable risks. The bank has to measure capital adequacy throughout the significance to the entire risks and measure it throughout the capital adequacy standards in order to be confirmed that the bank committed to application of this standards.

المقــدمة

لقد حظيت معايير كفاية رأس المال المصرفي بالاهتمام المتزايد، ولاسيما في ظل ما شهده العالم من أزمات مالية ومصرفية ابتداء من سنة ١٩٨٢، وما ترتب على تلك الأزمات من آثار اقتصادية سلبية ناتجة عن أزمات مصرفية ومالية. وظل هذا الاهتمام يتزايد بصورة مطردة من قبل المؤسسات المصرفية والمالية والدولية ومن أبرزها لجنة بازل الدولية للرقابة المصرفية التي سعت إلى أرساء أسس وقواعد رقابية من شأنها تدعيم هيكل النظام المالي العالمي، بهدف إقرار السلامة المصرفية لكافة الأطراف المرتبطة بالصناعة المصرفية، من بنوك مركزية ومساهمين ومودعين وإدارات مصرفية.

ولذلك يعتبر موضوع الملاءة من المواضيع المهمة لكل من السلطات الرقابية والبنوك على حد سواء كونها تمثل أهم عنصر من عناصر متانة وضع البنوك، وفي هذا الاطار فقد عملت السلطات الرقابية على تقديم مقاييس مختلفة للملاءة كان أبرزها معيار كفاية رأس المال الذي أقرته لجنة بازل سنة ١٩٨٨ والذي طبقه مايزيد على ١٠٠ دولة. وأن التطبيق العملي لذلك المعيار خلال السنوات الماضية أفرز العديد من نقاط الضعف فيه دفعت لجنة بازل إلى إجراء تعديلات عليه وأق تراح معيار جديد لقياس الملاءة اصطلح على تسميته بـ Basel2. تتأثر السياسة الاقراضية برأسمال المصرف لوجود علاقة قانونية بين مقدار رأس المال الممتلك من جهة وحجم القرض الممنوح للشخص الواحد من جهة اخرى حيث هناك ارتباط بين الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها المصرف وبين راس المال ويستخدم رأس المال الممتلك كحاجز واقي يمنع تسرب الخسائر الى الودائع، وكلما زاد رأس المال زادت قابلية المصرف على تحمل الخسارة اضافة الى إن زيادة حجم رأس المال تمكن المصرف من اطالة امد قرضه، نظراً لآن الودائع عرضة للسحب بينما لا يسحب راس المال الممتلك طالما يبقى المصرف قائماً.

الاطار العام البحث: (منهجية البحث)

مشكلة البحث

تتمحور مشكلة البحث حول تحديد المقدار الكافي من راس المال لمواجهة أي مخاطر قد تتعرض لها المصارف. وفي حالة عدم تتحقق ذلك، يتبادر التساؤل الآتي: ماهي معايير كفاية رأس المال وكيف يمكن قياسها؟ وما المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المصارف؟ والإجابة على ما سبق لن يتأتى إلا من خلال تضافر كل الجهود للأطراف ذات الاهتمام بالعمل المصرفي. وعلى المصارف العراقية الخروج من النمط التقليدي الذي عكفت عليه، وهو استقطاب الودائع وجذبها وأعاده إقراضها لتمويل العمليات المالية قصيرة الأمد مع تمويل بعض الاستثمارات متوسطة الأمد والانخراط في النظام العالمي الجديد بحيث تهيئ نفسها وان تكون بالجاهزية الكاملة للانفتاح على الخارج والعمل وفقاً للمعايير الدولية في المجال المصرفي. وهذا لن يتأتى إلا اذا أدركت المصارف العراقية أهمية وطبيعة العلاقة بين معايير كفاية رأس المال المصرفي وحجم المخاطر المصرفية الناتجة عن الأنشطة والفعاليات المختلفة لتلك المصارف، وما يترتب على ذلك من تحقيق عوائد تتلاءم مع تلك المخاطر ومن اهم انواع هذه المخاطر هي المخاطرة الائتمانية والتي يقصد بها احتمال عدم التزام المقترض بتسديد مبلغ القرض في تاريخ استحقاقه. فالدور الأساسي لرأس المال في تحقيق الأمان لأموال المودعين، يتمثل في وقاية المصارف من تحمل مخاطر يمكن أن تتسرب إلى تلك الأموال.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث المعرفية في دراسة ماهية كفاية رأس المال، ومعايير قياسها في العمل المصرفي والمداخل التي من شأنها معالجة المخاطر المصرفية، لضمان السلامة المصرفية، وتتجسد اهمية البحث التطبيقية في قياس معايير كفاية رأس المال على وفق مقررات بازل (١، ٢) في الحد من مخاطر منح القروض في مصرف الرافدين (الادارة العامة). فضلا عن دراسة وتحليل التقارير السنوية والميزانية العمومية للسنوات (٢٠٠٢ – ٢٠٠٨) الصادرة عن مصرف الرافدين في العراق. فضلا عن التأكيد على ربط كفاية رأس المال المصرفي بدرجة المخاطرة التي تتضمنها أنشطة المصارف.

فالعمل المصرفي الحديث بات محاطاً بالكثير من المخاطر جراء تنوع وتطور الأعمال والأنشطة المصرفية وتطور التكنولوجيا وتوسع وتيرة العولمة والتحرر المالي، لذا تسعى المصارف إلى تطوير استراتيجيتها وتقنياتها وأساليبها في مجال إدارة المخاطر، حتى تتمكن من تحويل التحديات المالية التي تؤثر في السلامة المصرفية إلى فرص مالية مربحة لها.

اهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الهدفين الآتيين:

١- تحليل مؤشرات بازل الخاصة بمتطلبات رأس المال والتي من ضمنها الموجودات المرجحة بالمخاطر الائتمانية (داخل الميزانية) وهي ما يتناولها البحث.

٢- تحليل المؤشرات الخاصة بمعايير قياس كفاية رأس المال المصرفي.

المصرف مجال البحث

تأسس مصرف الرافدين بموجب القانون رقم (٣٣) في ١٩٤١/٥/١٩ برأسمال مدفوع قدره (٥٠) الف دينار وجاء تأسيسه نتيجة الحاجة لمصرف وطني يقوم بأعمال الصيرفة التجارية وكان اول مؤسسة نقدية عراقية تمارس اعمال الصيرفة التجارية بمختلف اشكالها وعمل الى جانب مصارف كبيرة كالمصرف البريطاني للشرق الاوسط والمصرف العثماني وغيره من المصارف فادى اداءاً جيداً في هذا المجال، إذ تمكن منذ البداية من إحراز ثقة المواطنين واجتذاب جزء لا يستهان به من العمليات الائتمانية وخاض منافسة مع البنوك المشار إليها لتحقيق هذا الامر. وتمت زيادة رأسماله لعدة مرات حتى وصل الى (٢٥) مليار دينار عراقي في سنة ٢٠٠٨. ولدى المصرف (١٧٠) فرعا داخل العراق منها (٦٢) فرعاً في العاصمة بغداد و (١٠١) فرع في محافظات العراق الاخرى إضافة الى (٧) فروع خارج العراق (النشرة الاحصائية السنوية الصادرة من البنك المركزي العراقي لسنة ٢٠١١) اما حدود البحث المكانية والزمانية فتمثلت بالإدارة العامة لمصرف الرافدين وللمدة ٢٠٠٢ – ٢٠٠٨.

الاطار النظري للبحث

ماهية كفاية رأس المال ومعايير قياسها

١- تعريف كفاية رأس المال

يقصد بكفاية رأس المال: مقدار رأس المال الذي يكون كافياً لامتصاص الخسائر التي تحدث عن التسليف والاستثمار والأعمال الفرعية الأخرى التي تقوم بها المصارف – أي باختصار: امتصاص مخاطر توظيف الأموال – فضلا عن السماح للمصرف بالاستمرار في عمله وعلى ذلك فرأس المال يجب ان يكون كافياً لكي يوفر الأمان والطمأنينة للمودعين من ناحية، وللسلطات الرقابية من ناحية أخرى، ولكي يقدم القروض، ويستثمر الأموال ويوفر الخدمات المالية. (المخلافي، ٢٠٠٤، ٣) إن خصوصية العمل المصرفي وسماته المرتبطة بأطراف متعددة ومتعارضة في الوقت نفسه، تبرز أهمية كفاية رأس المال المصرفي لتلك الأطراف، فإدارة المصرف يهمها كفاية رأس المال بهدف جذب المودعين والمقترضين والمستثمرين، في حين يهتم المودعون بقوة المصرف وملاءته لحماية ودائعهم من خلال نظرتهم الى رأس المال والاحتياطات مقارنة بحجم الودائع، أما البنك المركزي فيهتم بكفاية رأس المال حتى لا يصل المصرف إلى حالة عدم الملاءة وذلك بهدف المحافظة على أموال المودعين والمساهمين، وعليه فإن الاهتمام بكفاية رأس المال المصرفي أصبح من أبرز القضايا المعاصرة، إذ بدأ مفهوم كفاية رأس المال ومعاييره يحظى بأهمية متزايدة في ظل
التطورات المتلاحقة التي تشهدها الاسواق العالمية، وذلك لأن العمل المصرفي يتعرض (فيما يتعلق بطبيعة مصادر أمواله واستخداماتها) إلى العديد من المخاطر التي قد تنشأ عن عوامل داخلية وترتبط بنشاط المصرف وإداراته، أو عن عوامل خارجية تنتج عن تغيير الظروف التي يعمل المصرف في ظلها.

١- معيار كفاية رأس المال في أطار بازل ١، ٢

أن لجنة بازل تتضمن مجموعات عمل ولجان فرعية تتولى دراسة القضايا المتعلقة بكفاية رأس المال المصرفي، وإدارة المخاطر التي تواجه المصارف، وإجراءات الرقابة الداخلية، وغيرها من القضايا التي تهم القطاع المالي والمصرفي.

وبعد أن ناقشت لجنة بازل المقترحات الجديدة في حزيران عام ١٩٩٩ تم اصدار ورقة ضمت الاطار النظري للمقترحات الجديدة في كانون الثاني عام ٢٠٠١ وأكملت اللجنة في ٢٠٠٢/٧/١٠ مراحل النقاش للمقترحات الخاصة بالمعيار الجديد لكفاية رأس المال. ركزت اللجنة في اجتماعاتها على عدة قضايا مهمة منها ما يأتي:-

١- استخدام نظام جديد للتصنيف الداخلي يطلق عليه منحنى الاوزان المرجحة للمخاطر كي يعكس بدقة درجة المخاطر التي تتعرض لها المصارف في مجال إعمالها. والاخذ بنظر الاعتبار المدد المتبقية من أجال الديون عند حساب كفاية رأس المال لاسيما من المصارف التي تتبع اساليب متقدمة في التصنيف الداخلي. (Jackson ,2001 :57).

٢- يراعى الاطار الجديد المرونة بخصوص تحديد حد ادنى لرأس المال بحيث يسمح لكل مصرف بتحديده ليتناسب أجمالي مخاطرته مع أجمالي موجوداته وليتوافق مع أساليب التقويم المختلفة.

٣- مراجعة النظام المعياري لتطبيق المخاطر من جانب وكالات التقويم الدولي الذي تستخدمه المصارف على نطاق واسع في العالم.

٤- وجود المرونة الكافية في الاطار المقترح عند تقدير المصارف مخاطرها بحيث يسمح لها باستخدام اساليب التصنيف الداخلي اذا ما توافرت لها النظم الداخلية القوية وتقليص الفجوة بين حجم رأس المال المطلوب طبقاً للإطار الجديد المقترح في إطار التصنيف الداخلي وحجم رأس المال الأساسي. (Nickson, 2002:36)

٥- تحقيق سلامة النظام المصرفي من خلال انضباط السوق وتشكيل بيئة يتوافر فيها الإفصاح والشفافية والقدرة على توفير البيانات وحسن إدارة العمليات المصرفية.

٦- استخدام المعيار الداخلي لكونه أكثر ملاءمة للمصارف اذا انه يضم سلطات الرقابية الداخلية مع عدم تهميش دور المؤسسات الدولية في التقويم الخارجي اذ تكون هذه المؤسسات بمثابة الادارة الرقابية الخارجية على المصرف.

٧- أهمية مخاطر العمليات عند حساب معيار كفاية رأس المال بوصفها العنصر الاساس الذي يتم على اساسه الحساب مع ضرورة توافر مرونة في انظمة القياس التي يتبعها المصرف والادارة (فريلاند: ٢٠٠٢: ٢)

وقد حددت مقررات لجنة بازل (١) نسبة (٨%) كحد ادنى لرأس المال الممتلك الى مجموع صافي الموجودات الخطرة المرجحة داخل الميزانية وخارجها وعبرت عنها بالمعادلة الاتية: (عبد العزيز، ٦٢، ٢٠٠٨)

معيار كفاية رأس المال =

إجمالي رأس المال (الشريحة الاولى + الشريحة الثانية)

الموجودات المرجحة باوزان المخاطرة الائتمانية داخل وخارج الميزانية × ٨%
+ مخاطر السوق + مخاطر التشغيل

اما المعادلة المعدلة لاغراض البحث فهي:

معيار كفاية رأس المال =

مجموع رأس المال (الاساسي + المساند)

مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة الائتمانية داخل الميزانية × ١٠٠%

لجنة بازل (١و ٢): من منظور تاريخي واهدافها

تشكلت لجنة بازل في نهاية سنة ١٩٨٨ في مدينة (بازل) وتقع شمال سويسرا على نهر الراين وتعد مرفأ ومركزاً صناعياً" من مجموع الدول الصناعية العشر وهي الولايات المتحدة الامريكية، كندا، المملكة المتحدة، فرنسا، ايطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان، بالإضافة الى لكسمبرج واطلق على اللجنة مسميات ثلاثة هي لجنة بال نسبة الى مكان انعقادها بمدينة بال الفرنسية او لجنة بازل نسبة الى مدينة بازل بالانكليزية، أو لجنة كوك نسبة الى رئيسها (مدير بنك انكلترا المركزي) وذلك تحت اشراف بنك التسويات الدولية (Bank of International Settlement) والذي هو عبارة عن منظمة دولية تنظم وترعى التعاون النقدي والمالي وتقدم خدماتها للبنوك المركزية لدول العالم ويقدم هذا البنك خدماته من خلال الندوات والمؤتمرات والبحوث الاقتصادية والنقدية وقد كان الباعث لتأسيس اللجنة هو تفاقم ازمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث وازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها وتعثر بعض المصارف وانتشار فروع المصارف خارج الدولة الام، فضلا عن المنافسة القوية التي خلفتها المصارف اليابانية ازاء المصارف الغربية نتيجة لتدني رؤوس اموالها وكان ذلك في سنة ١٩٨٨م.

وفي ظل هذه المخاطر بدأ البحث عن آليات لمواجهة هذه المخاطر وايجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة يقوم على التنسيق بين السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف. (خليل، ١٩٩٣، ٥٩).

شهدت كثير من دول العالم ازمات مصرفية لكن المؤسسات الاقتصادية والمالية والدولية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، بنك التسويات) والدول العشر الكبرى لم تقف مكتوفة الايدي حيال تلك الازمات وانما تسارعت لتبني تسارع خطى العولمة الاقتصادية والمالية وتشجعيها لذلك ركزت المؤسسات المالية والدولية والدول العشر مجهوداتها في اربع محاور هي:-

١- تقوية القطاع المالي والمصرفي من خلال اصدار لجنة بازل للرقابة المصرفية للأسس المحورية للرقابة المصرفية الفعالة من خلال استخدام مؤشرات CAMELS المتعلقة بكفاية رأس المال وجودة الموجودات وجودة الادارة والايرادات والسيولة والحساسية للمخاطر.

٢- الشفافية والافصاح التي تلعب دوراً كبيراً في انضباط السوق. (الشاهد/٢٠٠٠: ٢٥٩)

٣- الاهتمام بقضايا تحرير رأس المال من خلال فتح الاسواق المالية للدول ولاسيما الدول النامية واشراك القطاع الخاص في منع حدوث الازمات المالية. (النشرة الاقتصادية/٢٠٠١: ١١).

٢-٢ اهداف اتفاقية بازل ١و ٢

اهداف اتفاقية بازل / ١و ٢	
أهداف اتفاقية بازل /١	اهداف اتفاقية بازل/٢
المساعدة في تقوية النظام المصرفي الدولي، وخاصة بعد تفاقم ازمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، فقد توسعت المصارف كثيرا في تقديم قروضها لدول العالم الثالث، مما اضعف مراكزها المالية الى حد كبير. ازالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصارف والناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال المصرفي. تحسين الاساليب الفنية على اعمال المصارف وتسهيل تبادل المعلومات حول تلك الاساليب بين السلطات النقدية العمل على ايجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية والتي تنبع من التحرر المالي وتحرير الاسواق النقدية من المصارف بما في ذلك التشريعات واللوائح والمعوقات التي تحد من اتساع وتعميق النشاط المصرفي للمصارف عبر انحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية والمعرفية (حماد/٢٠٠٣: ١٣٦)	تعزيز السلامة والامان في النظام المالي وخاصة بعد تفاقم ازمة المديونية فاتخذت اللجنة اجراءات عديدة مثل اسقاط الديون او تسنيدها بخصومات عالية. وتكوين اطار شامل لتقدير درجة المخاطرة لمراكز المصارف ونشاطها. ازالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين المصارف والناشئة من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال المصرفي. وازالة الفروق في المتطلبات الرقابية بشأن رأس المال المصرفي. العمل على ايجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية وفي مقدمتها العولمة المالية. والتركيز على المصارف الناشطة دولياً التشريعات واللوائح والمعوقات التي تحد من اتساع وتعميق النشاط المصرفي للمصارف عبر انحاء العالم في ظل التكنلوجيا. تحسين الاساليب الفنية للرقابة على اعمال المصارف وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الاساليب بين السلطات النقدية المختلفة (بو عبدلي/٢٠٠٤: ١٢) (حماد/٢٠٠٣: ١٢٧-١٣٠)

الدعائم الاساسية لمقررات اتفاقية بازل/٢

اقترحت لجنة بازل/٢ ثلاثة دعائم اساسية لتحقيق اهداف اللجنة وهذه الدعائم كالاتي:

١- الحد الادنى لمتطلبات رأس المال لقد قررت لجنة بازل/٢ مقررات لجنة بازل/٢ اتجهت نحو قياس المخاطر التي تتضمنها الموجودات المرجحة بالمخاطرة، لذلك فأن المقام في نسبة الحد الادنى لمجموع رأس المال ويتكون من ثلاثة اجزاء، المخاطر الائتمانية، المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق. والعنصر الثاني، فهو التعريف الموحد لرأس المال الرقابي اما طريقة قياس الحد الادنى لرأس المال من خلال مجموع كل الموجودات المرجحة بالمخاطر الائتمانية يضاف اليها (١٢,٥%) مجموع مخصصات رأس المال لمواجهة كل من مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية. (المخلافي/٢٠٠٤: ٨٥).

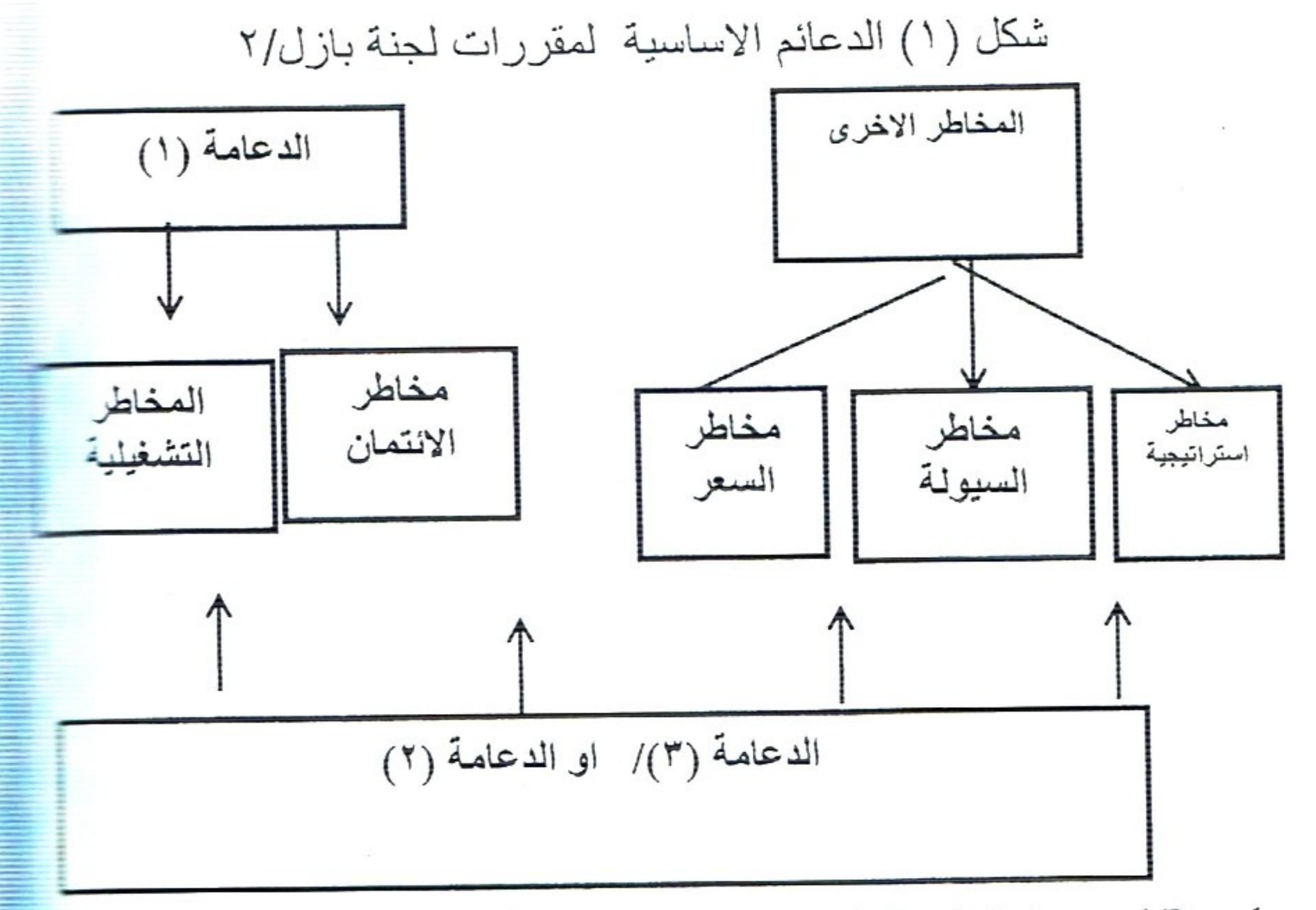
٢- عملية المراجعة الاشرافية تسعى هذه الدعامة الى تقييم مباشر لاعمال المصرف الداخلية والتي يمكن من خلالها تقرير مدى كفاية رأس مالها، وذلك من خلال التقويم الشامل لمخاطرها، وتجري هذه العملية عن طريق ايجاد حوار اكثر فاعلية بين المصارف والمشرفين عليها والتحديد السريع والفعال لاوجه المخاطر ومن ثم ايجاد الاجراءات السريعة والحاسمة لتقليل هذه المخاطر واعادة رأس المال الى وضعه السليم وتقوم هذه العملية على مجموعة من القواعد الاساسية كالشفافية الاشرافيـــة والمســـاءلة.(Basel committee on Banking, may,2001:1-13).

٣- انضباط السوق تؤكد اللجنة ان اهمية انضباط السوق لتدعيم رقابة رأس المال ويجري ذلك من خلال الافصاح عن المعلومات والبيانات الاحصائية التي تخص المصـــارف المختلفـــة ونشرها وتداولـــها. (Basel committee on Banking Supervison ,2001:1-8 committee on Banking Supervison

٤- لتدعيم رقابة رأس المال ويجري ذلك من خلال الافصاح عن المعلومات والبيانات الاحصائية التي تخص الJanuary :)

ان هذه الدعائم الاساسية مقررة في لجنة بازل /٢ وكما في الشكل (١).

شكل (١) الدعائم الاساسية لمقررات لجنة بازل/٢



, Abu Dhabi- 2004:92 Source: New Basel Capital Accord Basel

٢ - الأوزان الترجيحية لدرجة مخاطر الموجودات(المخلافي ٢٠٠٤، ٧٢)

يختلف الوزن الترجيحي باختلاف الموجود من جهة، وباختلاف الملتزم بالموجود أي المدين من جهة أخرى، لذا تم تصنيف الموجودات بناء على مخاطر الالتزام بالتسديد ومخاطر التحويل من الدول، وقد تم اعطاء هذه المخاطر أوزانا ترجيحية مختلفة هي (صفر%، ١٠%، ٢٠%، ٥٠%، ١٠٠%) إذ تعطي طريقة أوزان المخاطرة اسساً عادلة بين المصارف على اختلاف الانظمة المصرفية التابعة لها، علاوة على أنها تشجع المصارف على امتلاك موجودات وحسابات نظامية قليلة المخاطرة. البنود داخل الميزانية تمثل محور البحث.

البنود داخل الميزانية On – Balance Sheet

١- موجودات درجة مخاطرتها صفر %

- النقد في الصندوق والذهب
- المطلوب من الحكومات المركزية والمصارف المركزية بالعملة المحلية وتسدد بالعملة المحلية. والمطلوبات من الحكومات المركزية لدول التعاون الاقتصادي والتنمية أو مصارفها الدولية.
- المطلوبات المعززة بتأمينات نقدية أو بالأوراق المالية للحكومات المركزية في دول OECD أو مضمونة من قبل حكومات هذه الدول، ويمكن اعتبار المطلوبات من جهات أخرى وبكفالة الحكومة المركزية وكذلك المطلوبات المضمونة بأوراق مالية حكومية من ضمن المطلوبات المذكورة.

٢- موجودات درجة مخاطرتها ٢٠ %

- المطلوبات من بنوك التنمية الدولية او المطلوبات المكفولة أو المضمونة بسندات صادرة عن هذه البنوك (تشمل بنوك التنمية الدولية، والبنك الدولي، وبنك التنمية الأفريقي، وبنك التنمية الآسيوي، وبنك الاستثمار الأوربي، والاتحاد الدولي لبنوك التنمية، والبنك الأمريكي للاستثمار).
- المطلوبات من بنوك مؤسسة في دول OECD أو الديون المكفولة منها.
- المطلوبات من بنوك مؤسسة في بلدان خارج دول OECD والتي لها استحقاقات لا تزيد على سنة، أو قروض لا تزيد استحقاقاتها على سنة ومكفولة من دول خارج OECD.
- المطلوبات من مؤسسات القطاع العام غير المحلية في OECD.
- بنود نقدية في مراحل التحصيل.
- مطالبات أو قروض ممنوحة لأنشاء مجمعات سكنية.

٣- موجودات درجة وخاطرتها ٥٠%

وتشمل القروض المضمونة بالكامل برهن عقار سكني مشغول، أو سوف يشغل من المقترض، أو يؤجر. ولابد أن تتأكد السلطات الرقابية المحلية من أن العقارات هي بالفعل سكنية.

٤- موجودات درجة مخاطرتها ١٠٠%

- مطلوبات من القطاع الخاص والمطلوبات من البنوك المسجلة خارج OECD باستحقاقات متبقية تزيد على السنة الواحدة. والمطلوبات من

الحكومات المركزية خارج OECD (مالم تكن مقومة بالعملة المحلية وتسدد بها)

- المباني والمعدات والأدوات والموجودات الثابتة الأخرى
- العقارات والاستثمارات الاخرى: ويقصد بالعقارات: تلك التي تؤول ملكيتها للمصرف وفاء لديون مستحقة على عملائه. أما فيما يتعلق بالاستثمارات الاخرى في الأسهم فقد تم طرح المخصص المعد لمواجهة الانخفاض في قيمة الأسهم وذلك من أصل الاستثمارات.
- الأدوات المالية الصادرة عن بنوك أخرى (مالم يتم تنزيلها من رأس المال).
- الموجودات الأخرى.

إدارة مخاطر القروض

تعد القروض أحدى الموارد التي يعتمد عليها المصرف في الحصول على ايراداته، وهي تمثل الجانب الأكبر من استخداماته، لذلك يتطلب من المصرف اتباع اجراءات وسياسات سليمة لإعادة تلك الاموال المقرضة وبأقل تكلفة، ان الادارة الناجحة تبحث السبل والوسائل التي من شأنها الحفاظ على اموال المصرف وذلك من خلال اتقان عملية المنح والتحصيل.

أنواع القروض الممنوحة

تقوم المصارف بمنح انواع مختلفة من القروض متمثلة بالاتي: قروض من حيث المدة وقروض من حيث نوع الضمان وقروض من حيث القطاعات الاقتصادية. وهي تعد من أكثر أنواع القروض انتشاراً.

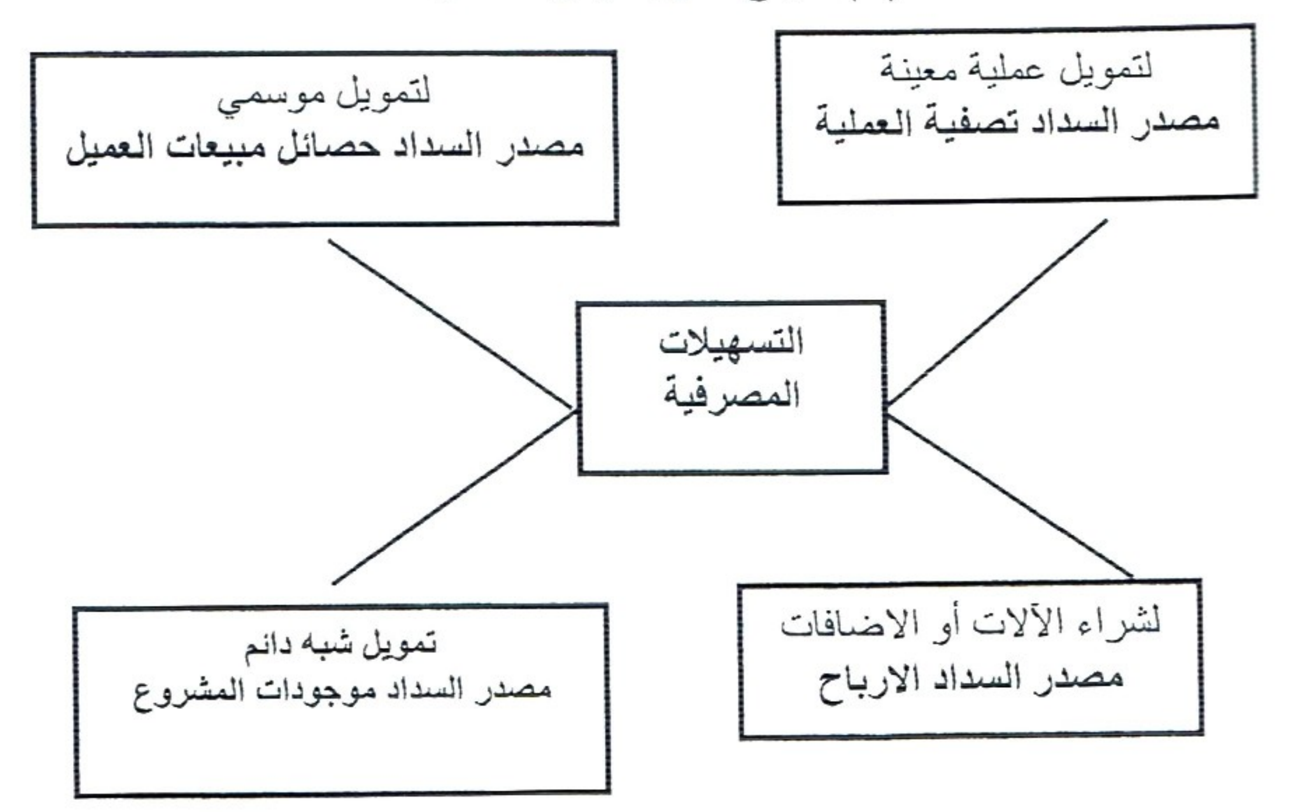
القروض من حيث المدة:

ا- القروض قصيرة الأجل   ب- القروض طويلة الأجل

القروض من حيث نوع الضمان:

يعد الضمان الوسيلة التي تعطي المصرف تأميناً ضد مخاطر عدم السداد، إذ انه يساعد المصرف على استلام حقوقه في القروض عندما يعجز الزبون عن سداده، وتقسم القروض في هذا النوع الى قسمين رئيسين. أ- القروض من غير ضمانات   ب- القروض المضمونة

الشكل (٢) أنواع القروض ومصادر سدادها



المصدر(سمير الشاهد/٢٠٠٢ :٣٨١).

القروض من حيث القطاعات الاقتصادية

يمكن تقسيم القروض من حيث القطاعات الاقتصادية المقترضة الى عدة انواع:

أ- القروض العقارية ب- القروض الصناعية ج- القروض الزراعية

٢-٦ السياسة الاقراضية

وهي تلك السياسة التي ترسمها الادارة العليا للمصرف والمتمثلة في مجلس ادارة المصرف، والتي يتقرر فيها مجالات استخدام الاموال، ضمن القواعد والأسس الموضوعة، ويجب ان تكون هذه السياسة مكتوبة، لان تدوين السياسة يؤدي الى سهولة ايصال المعلومات ودقتها الى المسؤولين عن حجم القروض ونوعيتها والشروط الواجب مراعاتها عند منح القروض، لأن كتابة السياسة يؤدي الى زيادة توثيق المعلومات والبيانات المتعلقة

بالإقراض مقارنة بالسياسات الاقراضية الشفوية، وتسعى سياسة الاقراض إلى تحقيق أغراض في مقدمتها:

١- سلامة القروض التي يمنحها المصرف.
٢- تنمية انشطة المصرف وتحقيق عائد مرضي
٣- تأمين الرقابة المستمرة على عملية الاقراض في كافة مراحلها
٤- أن السياسات الاقراضية على الرغم من تباينها من مصرف إلى اخر إلا إنها تتفق فيما بينها من حيث الاطار العام المكون لمحتوياتها.

٢-٧ أنواع المخاطر حسب مقررات بازل

إن اللجنة ركزت على المخاطر الائتمانية متمثلة بنكول الطرف المقابل (المدين) بإرجاع الدين، وهناك مخاطر أخرى تطرقت لها اللجنة، كمخاطر السيولة، ومخاطر الاستثمار، ومخاطر سعر الفائدة، ومخاطر سعر الصرف ووضعت اوزان المخاطر الخاصة بها. (بدران: ١٤٠: ٢٠٠٦)، وقد درست اللجنة اوزان اضافية لتعكس مخاطر الاستثمار، وأن اللجنة ترى ان بإمكان السلطات الرقابية ان تخصص:- وزن صفر % أو اوزان متدينة للمطلوبات الحكومية المحلية، ووزن ١٠% للمطلوبات التي مدتها تقل عن سنة، و ٢٠% لما يستحق بعد سنة (علي: ٢٠٠٥: ٦٣).

ويعد موضوع السيولة من المواضيع الاساسية التي يجب على ادارة المصرف ان تركز عليها لان عدم وجود سيولة كافية يؤدي الى انعدام ملاءة المصرف المالية وفقدانه الى العديد من الزبائن وتحولهم الى المنافسين وتتمثل مخاطر السيولة ولذلك سيتم التأكيد على المخاطر الائتمانية وسوف نتناولها بشكل مفصل وكالاتي:-

١- المخاطر الائتمانية:-

تعرف المخاطر الائتمانية بانها المخاطرة الناجمة عن عدم تسديد كل او جزء من الفوائد المستحقة او أصل الدين او كليهما معا سواء للاستثمارات في الاوراق المالية ام القروض في الموعد المحدد وفقا للاتفاقات والعقود المبرمة. تعتبر هذه المخاطر اكثر انواع المخاطر مخاطرة تواجهها المصارف والتي تتأثر بها ايرادات المصرف ورأسماله والناتجة عن عدم قيام الزبون بالوفاء بالتزاماته بالوقت المناسب وتمثل المخاطر حوالي ٦٠% من مجموع المخاطر (حشاد/ ٢٠٠٤: ٣٥) ان وجود ادارة اقراض قوية هي حاسمة بالنسبة الى استقرار المصرف ويتحمل مجلس ادارة

لمصرف المسؤولية على استراتيجيات مخاطر الاقراض وعلى مراجعتها وكذلك على سياسات الاقراض في المصرف ولابد من تطوير السياسات والاجراءات لتحقيق ادارة إقراض فاعلة. إن التعريف الأكثر بساطة لمخاطر الائتمان هو احتمالية عدم قدرة المقترض أو الطرف الاخر لدى البنك على سداد التزاماته وبحسب البنود المتفق عليها. وهنا يأتي دور إدارة مخاطر الائتمان في إبقاء التعرض للمخاطر الائتمانية ضمن معايير ومستويات آمنة لتعظيم معدلات العوائد المعدلة حسب المخاطر المقبولة. تعتبر القروض من اكبر مصادر مخاطر الائتمان والأكثر وضوحاً التي تتعرض لها معظم البنوك، ومع ذلك فهناك مصادر أخرى لمخاطر الائتمان ناجمة من جميع الأنشطة والموجودة في سجل محفظة الاوراق بغرض الاستثمار وسجل محفظة الأوراق المالية بغرض التداول أو الاتجار داخل وخارج الميزانية.

تتعرض البنوك لمخاطر ائتمان (أو مخاطر الطرف الأخر) بصورة متزايدة ناجمة من العديد من الأدوات المالية الأخرى غير القروض مثل كمبيالات القبول والانتربنك (التمويل بين البنوك) وتمويل التجارة وصفقات تبادل العملات والمستقبليات والمقايضات والسندات والأسهم وخيارات البيع والشراء وتمديد الالتزامات والضمانات وتسوية المعاملات. (حشاد، ٢٠٠٥، ٢٩٥)

العوامل التي تسهم في تحقيق المخاطر الائتمانية:

١-١ عوامل داخلية:

- ضعف إدارة الائتمان أو الاستثمار بالمصرف سواء لعدم الخبرة أو لعدم التدريب الكافي.
- عدم وجود سياسة ائتمانية رشيدة
- ضعف سياسة التسعير
- ضعف إجراءات متابعة المخاطر والرقابة عليها.

١-٢ عوامل خارجية:

- تغيرات في الاوضاع الاقتصادية، كاتجاه الاقتصاد نحو الركود أو الكساد أو حدوث انهيار غير متوقع في أسواق المال.
- تغيرات في حركة السوق يترتب عليها أثار سلبية على المقترضين. (عبد الله، ٢٠٠٦، ٤٣).

ويمكن للمصرف أن يقلل آثار المخاطرة الائتمانية من خلال انتهاج سياسة اقراضية متحفظة غير ان ذلك يؤدي بالمقابل الى عدم تقديم بعض القروض المربحة ومن الصعب تقدير المخاطرة الائتمانية من دون الفحص الدقيق لمكونات محفظة القروض (الشماع: ٢٠٠٤: ٧٧). وستكون المخاطرة الائتمانية اعلى اذا ما زادت قيمة القروض متوسطة النوعية ولكن العوائد ستكون اعلى ايضاً. وبذلك تتجه العوائد الى ان تكون اقل إذ ما أختار المصرف تخفيض مخاطرته الائتمانية من خلال الاحتفاظ بنسبة اصغر من موجوداته في صنف القروض متوسطة النوعية (Hempel,1994:68). ويمكن للمصرف أيضاً أن يحمي نفسه من الخسائر الخاصة بالقروض عن طريق جمع وتحليل المعلومات الائتمانية للمقترض وعن طريق التنويع الجيد فتنويع القروض بحسب شرائحها قطاعياً وجغرافياً يحمي المصرف من تكدس المخاطرة (Risk Congestion)

٢- **مخاطر السوق:**

ويقصد بها المخاطرة التي تتعرض لها الارباح او رأس المال نتيجة للتغيرات في القيمة السوقية الكلية للأوراق المالية التي يحتفظ بها المصرف فهناك تطورات وظروف تسود الاقتصاد الوطني مثل الكساد الاقتصادي والازمات السياسية او الكوارث العالمية التي تؤثر بشكل كبير في قيم الاسهم والسندات ضمن محفظة الاستثمار وتبرز مخاطر السوق بشكل اكبر في حالة ارتفاع اسعار الفائدة ولاسيما اذا كانت الزيادة غير متوقعة فان القيمة السوقية للسندات ثابتة الدخل (كالسندات والقروض ثابتة المعدل) ستنخفض والمصرف الذي يواجه الحاجة لبيع هذه الموجودات في سوق السعر المرتفع سيواجه انخفاض في سعر الفائدة بالمقابل سيرفع قيمة السندات ثابتة الدخل والقروض ذات السعرالثابت مما يؤدي الى تحقيق مكاسب رأسمالية

٣- مخاطر رأس المال:

تشير مخاطر رأس مال المصرف الى مقدار الانخفاض في قيمة موجودات المصرف قبل ان يلحق الخطر بالدائنين والمودعين وهذا يعني ان المصرف الذي تبلغ فيه نسبة رأس المال الى الموجودات ١٠% يمكنه تحمل انخفاض في قيمة موجوداته مقارنة بمصرف اخر تبلغ فيه هذه النسبة ٥%. ويمكن قياس مخاطرة رأس المال بمعرفة نسبة تغطية رأس

المال للموجودات. وترتبط مخاطر رأس المال بعلاقة طردية مع معامل الرفع المالي ومع العائد على حقـــوق الملكية (hempel & simonson,1999:68) حيث تؤدي الزيادة في الرفع المالي الى زيادة مخاطر المصرف، أما انخفاض مستوى الرفع المالي يؤدي الى انخفاض العائد على حقوق الملكية (الحسيني والدوري، ٢٠٠٠: ١٧١).

٤- مخاطر سعر الفائدة:

ترتبط مخاطر اسعار الفائدة للمصرف بتغير عوائد موجودات المصرف ومطلوباته وقيمها بسبب تقلب اسعار الفائدة. والمقياس الاول لهذه المخاطرة هو نسبة الموجودات الحساسة لسعر الفائدة الى المطلوبات الحساسة لسعر الفائدة وهذه النسبة ستعكس المخاطر التي يرغب المصرف في تحملها اذا ما تمكن من التنبؤ باتجاهات اسعار الفائدة المستقبلية ولاسيما في اوقات التقلب الكبير لاسعار الفائدة فاذا ما امتلك المصرف نسبة اعلى من واحد فان عائد المصرف سوف يكون اقل اذا ما انخفضت اسعار الفائدة وسيكون اعلى اذا ما ارتفعت اسعار الفائدة وبسبب صعوبة التنبؤ بأسعار الفائدة فان بعض المصارف تعرف اسلوب تخفيض مخاطر الفائدة بالحفاظ على نسبة الحساسية لا سعار الفائدة بقيمة قريبة من الواحد الصحيح هذه النسبة يصعب تحقيقها لبعض المصارف ولكن لا يمكن تحقيقها في حالة ان تتحمل تكاليف اضافية ناتجة عن تخفيض العائد على الموجودات بسبب الاعتماد على الاوراق المالية القصيرة الاجل. (kohn,1991:140).

٥- مخاطر الصرف او مخاطر العملة:

وهي مخاطر تقلب بيع وشراء (تبادل) العملات الاجنبية مقابل العملة المحلية حيث تتقلب العملات الاجنبية الرئيسة يوميا حسب مناخ السوق الذي يتم فيه التبادل ومن ثم فان المصارف التي تتداول بهذه العملات لصالحها او لصالح عملائها تتعرض لمخاطرة التقلبات المعاكسة في اسعار الصرف على جانبي السوق شراء العملات الاجنبية وبيعها (Rose,1994:473).

٦-مخاطر التشغيل:

وظهرت هذه المخاطر نتيجة التطورات المتلاحقة على الساحة العالمية المصرفية حيث ظهرت الانشطة الالكترونية وبدأت الاجهزة المصرفية

الحديثة بتوفير خدمات مالية عبر الانترنت في السوق المصرفي لغرض تخفيض الكلف للخدمة المصرفية التي كانت تكلف الادارة بالمصارف. المخاطر التشغيلية يمكن تعريفها وحسب ماجاء في مقررات لجنة بازل بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية او أخفاق العمليات الداخلية او الاشخاص او الانظمة التي تنجم عن احداث خارجية ان هذه المخاطر تظهر نتيجة عدم الدقة في تنفيذ العمليات المختلفة اي ارتكاب الاخطاء او فشل انظمة التشغيل في الاستجابة لتعليمات او قوانين معينة او نتيجة الخداع او الاحتيال.

٣- الاطار التحليلي للبحث (تحليل معايير رأس المال المصرفي)

٣-١- الاوزان الترجيحية للموجودات الخطرة (داخل الميزانية)

وهو ما سيتناوله البحث لقد قامت لجنة بازل (١٩٨٨) بأعداد طريقة لقياس كفاية رأس المال وتبعاً لنظام اوزان المخاطرة يتم تطبيقه على الفقرات كلها داخل الميزانية وخارجها وحددت الاوزان الاساسية للمخاطر بحسب أنواع الموجودات. (السعودية: ١٩٩٩: ١٤٦) وبذلك عمل بنك التسويات الدولية (BIS) على ادخال نسب مخاطرة نظرية لكل فقرة من الموجودات الخطرة المرجحة عن (٨%). ولقد تنوعت اوزان الموجودات تبعاً لمخاطر الائتمان التي يمكن ان تتعرض لها بين فئات تراوحت بين صفر كأقل حد ممكن في حالة عدم وجود المخاطرة، وبين ١٠٠% كأعلى وزن للمخاطرة يمكن أن تتعرض له الموجودات ولما كانت هذه الموجودات بمثابة التوظيف لأموال المصرف فأنها مما لاشك فيه عرضة لكثير من المخاطر التي منها:

أ- مخاطرة الائتمان ب- مخاطر التمويل جـ- مخاطر اسعار الفائدة
د- مخاطر القروض. (الجميل: ٢٠٠٢: ٤٠٣)

٣-٢ جداول التحليل العملية

جـدول (١) الموجودات الخطرة داخل الميزانية لمصرف الرافدين/ الادارة العامة للسنوات (٢٠٠٢ – ٢٠٠٨) (بالالاف الدنانير)

الموجودات الخطرة	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨
القروض والتسليفات	١٨٩٠٨٣٧٠٥	١٢٦٧٨١٩٨٤	٢٣٤٧٨٨٦٣٣	٢٤٧٠٤٦٨٤١	٥٨٣١٢٦٣٢٧	٧٤٢٦٨٥٣٠٨	١٥٠٤٦٣٤٥٥٠
اوراق تجارية المخصومة	١١٩٩١٨٧١٩	١٠٩٥٢٤٦٧٦	١٥١٤١٨٢٦	٢٣٢٤٣١٥٢٨	٥٨٣١٢٦٣٢٧	١١٧٢٨٧٢٦٣٤	١٥٨٧٤٢٤٦٩١
الاستثمارات	٩٤٦٨٢٣٢٤٦	٨٨٥٧٥٣٣٢٩	١٥٤٨٠١٢٣٦٧	١٧٣٩٧٤٣٠٢٧	٣٠٦٦٥٤٦٠٣٤	٢١٠٠٢٣١٧٢٧	١٤٦٠٤٤٤٠
القروض طويلة الاجل	١٧٣٧٤٣٤	١٦٢٢٩١٦	٩٠٤٤٢٢٠٠٢٦	٨٦٥٩٤٥٠٤٦٢	٧٧١٥٠٥٩٧١٥	٧٤٤٩١٣٧٤٨١	٧٧٢٤٦١١٠٢٣
الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان	٥٨٨١٥٠٨	٤٢٨٤٧٥٨	١١٧١٦١٧٩٢١٥	٤٥٣٣٠٥٥٤٠٥٤	١١٤٣١٧٩١٣٢٦	١٧٤٨١٠٨٤٨٦٦	١٥٩٩٥٩١٣٠٥
المجموع	١٢٦٣٤٤٤٦١١٢	١١٢٧٩٦٧٦٦	٢٢٦٩٤٦٣٢٠٦٧	٥٦٢٠٩٢٢٥٩١	٣٤٨١١٤٤١٠٥٥	٢٨٩٤٦٠١٢٠١٦	٢٨٢٧٤٦٢٧٧٦٢

جدول (٢) نسب تطور الموجودات الخطرة داخل الميزانية مصرف الرافدين / الادارة العامة خلال مدة البحث ٢٠٠٢ - ٢٠٠٨

الموجودات الخطرة	٢٠٠٣%	٢٠٠٤%	٢٠٠٥%	٢٠٠٦%	٢٠٠٧%	٢٠٠٨%
القروض والتسليفات	٣٢-	٨٥	٥	١٣٦	٢٧	١٠٢
الاوراق التجارية المخصومة	٩-	٣٨	٥٣	١٥١	١٠١	٣٥
الاستثمارات	٦-	٧٥	١٢	٧٦	٣٢-	٩٣-
القروض طويلة لاجل	٧-	٥٥٧١٨٢	٤-	١١-	٣-	٤
الاعتمادات المستندية خطابات الضمان	٢٧-	٢٧٣٣٨	٢٨٧	٧٥-	٥٣	٨-

يظهر الجدول (١) مبالغ الموجودات الخطرة المأخوذة من التقارير السنوية والميزانية العمومية لمصرف الرافدين / الادارة العامة ونلاحظ من الجدول (٢) ان الائتمان النقدي والمتضمن (القروض والتسليفات) قد انخفض بنسبة ٣٢% في سنة ٢٠٠٣ عن السنة السابقة ٢٠٠٢ ثم بدأ بالارتفاع سنة ٢٠٠٤ وذلك بنسبة ٨٥% عن سنة ٢٠٠٣ اما بالنسبة لسنة ٢٠٠٥ فكانت قد ارتفعت ارتفاعا طفيفا بنسبة ٥% اما بالنسبة لسنة ٢٠٠٦ فكان الارتفاع ١٣٦% مقارنتا بسنة ٢٠٠٧. ويكشف لنا الجدول (٢) عن فقرة الاوراق التجارية المخصومة التي تقع ضمن الائتمان النقدي فكانت سنة ٢٠٠٣ منخفضة بنسبة ٩% مقارنة بالسنة السابقة ثم شهدت سنة ٢٠٠٤ ارتفاعا وكان بنسبة ٣٨% وثم ارتفعت سنة ٢٠٠٥ بنسبة ٣٥% عن السنة السابقة ٢٠٠٤ ارتفعت الاوراق التجارية المخصومة في سنة ٢٠٠٦ بنسبة ١٥١% ثم سجلت سنة ٢٠٠٧ ارتفاعا عن
سنة ٢٠٠٦ بنسبة ١٠١% ثم استمرت نسبة الارتفاع الى ٣٥% وكان ذلك في سنة ٢٠٠٨. اما الاستثمارات فقد شهدت انخفاضاً في سنة ٢٠٠٣ بنسبة ٦% عن سنة ٢٠٠٢ وبدأت بالارتفاع في سنة ٢٠٠٤ وذلك بنسبة مقدارها ٧٥% ثم استمر الارتفاع بالنسبة للسنوات ٢٠٠٥ و ٢٠٠٦ ليكون بنسبة

نلاحظ من الجدول (٥) والشكل (٣) ان النسب لسنتي ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ متقاربة تقريبا بسبب استقرار الوضع المالي نسبيا ورغم ذلك ان المصرف بعيد جدا عن تطبق معايير كفاية راس المال اذ خلال مدة البحث وهي المدة (2002 – 2008) لم يتجاوز حتى 2% من النسبة المقررة والبالغة حسب تعليمات البنك المركزي 12%.

الاستنتاجات والتوصيات

استكمالا للدراسة الوصفية والميدانية للبحث ونتائجها التحليلية يمكن تحديد عدد من الاستنتاجات والتوصيات وهي:

الاستنتاجات

١- ستدل من نتائج التحليل بان المصرف لا يطبق معايير كفاية رأس المال لذلك يعد مؤشرا خطيرا يعرقل تحقيق اهدافه الحالية والمستقبلية. مما يجعل المصرف بحاجة لإعادة النظر في تطبيق معايير بازل بخصوص كفاية رأس المال وان كانت غير ملزمة لما حققته من نجاح في تامين عملية الاقراض والائتمان بصورة عامة.

٢-اكدت نتائج التحليل المالي بان كفاية رأس المال لمصرف الرافدين هي اقل من (١٢%). وهذا يؤدي الى صعوبة تطبيق معايير كفاية رأس المال من قبل الادارة المصرفية حاليا، اذا ما أخذنا بالحسبان رأسماله الحالي البالغ (٢٥) مليار دينار وهو رأس مال قليل جدا اي لا يتماشى مع موجوداته الكبيرة جدا وعند تطبيق المعادلة الخاصة بكفاية رأس المال الآتية:

$$\text{معيار كفاية رأس المال} = \frac{\text{مجموع رأس المال (الاساسي+المساند)}}{\text{مجموع الموجودات المرجحة بالمخاطرة الائتمانية داخل الميزانية}} \times ١٠٠ = ٨\%$$

٣- إذ نتج لدينا ان كفاية رأس المال =٢/١ % تقريبا وهي تقل كثيرا عن النسبة المعيارية المطبقة في المصارف العراقية والبالغة (١٢%) والنسبة المعيارية المطبقة في الدول المتقدمة والبالغة (٨%) (حسب مقررات بازل٢).

٤ - تبين ان حجم القروض والتسليفات الممنوحة اكبر من راس مال المصرف مجال البحث مما جعل المصرف اكثر عرضة للمخاطر الائتمانية.
٥-أظهرت نتائج تحليل المؤشرات الخمسة لاحتساب كفاية راس المال المصرفي التي لم تصل اغلبها الى ١٢% وهي النسبة المعيارية وفق مقررات بازل والتي أقرها البنك المركزي العراقي، اذ كانت النسبة في السنوات (٢٠٠٢ – ٢٠٠٣) ٧١% و ٩٧% على التوالي وهذه السنتين مختلفة لأن الظروف فيها استثنائية وكانت مصحوبة بتغير النظام السياسي والاقتصادي وكذلك كان حجم راس المال متناسب مع حجم النشاط الاقتصادي والمصرفي اما السنوات(٢٠٠٤ – ٢٠٠٥ – ٢٠٠٦ – ٢٠٠٧ – ٢٠٠٨) فكانت متذبذبة النسب إذ ان مجموع المؤشرات الخمسة : الودائع والموجودات والاستثمارات الالتزامات العرضية والقروض الى راس المال بمجموعها بلغت ٤,٥% ٤,٧% ٤,١% ٦,٧% ٣,٦% على التوالي وهذا مؤشر على ان المصرف بعيد كل البعد عن النسبة المعيارية المقررة على وفق ما جاءت به مقررات بازل (١و ٢).

التوصيـات

١- مصرف الرافدين على قياس كفاية رأس المال من خلال الاوزان الترجيحية للمخاطر وقياسه وكذلك قياس معايير كفاية رأس المال وذلك للتأكد من احتفاظ المصرف بحد ادنى من امواله.
٢-يتحتم على الادارة المصرفية دراسة البيئة المصرفية وتحليلها بعد تشخيص عواملها الداخلية المرتبطة بنشاط المصرف وادارته وكذلك العوامل الخارجية التي يعمل المصرف في ظلها لتحديد نقاط القوة والضعف لمجابهة المخاطر التي يواجهها المصرف من خلال كفاية راس المال بما يتوائم مع ممارسات وظائف المصرف المختلفة في مجال الاقراض والاستثمار وقبول الودائع لتحقيق اهداف المصرف والمصالح المشتركة.
٣-ينبغي على ادارة المصرف تطوير سياسات واجراءات ادارة الاقراض التي تؤدي الى استقرار المصرف وتحمل المسؤولية اتجاه استراتيجيات مخاطر الاقراض ومتابعتها ومراقبتها ضمن معايير مستويات الكفاءة والفاعلية لتعظيم معدلات العوائد المعدلة حسب المخاطر المقبولة.

٤-تكثيف جهود المصرف في ميدان التدريب ونظم التعليم لان معايير بازل من الانشطة ذات الكثافة العالية للعمل وتتطلب نوعية عالية من الكفاءات البشرية سواء بالتحليل المالي او في وضع النظم المحاسبية او مراجعتها او من حيث الكفاءات الفنية التكنولوجية في ميدان تقنيات المعلومات وذلك لتوفير الكفاءات المطلوبة لإنجاز العمل بصورة سليمة.

المصـادر:

١- جميل، سرمد كوكب، التمويل الدولي مدخل في الهياكل والعمليات والادوات، ط١ دار الكتب الجامعية للطباعة والنشر(٢٠٠٢) جامعة الموصل، العراق

٢- الحسيني، فلاح حسن عداي، والدوري، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط١، دار وائل للنشر عمان، ٢٠٠٠.

٣- الحكيم، ميثم فريد راضي، أثر الائتمان المصرفي في كفاية رأس المال وفق مقررات بازل ١و ٢ دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية، بحث تطبيقي مقدم الى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ٢٠٠٧.

٤- الدوري، زكريا والسامرائي، يسري، البنوك المركزية والسياسات النقدية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، ١٩٩٩.

٥- سمير الشاهد، (٢٠٠٢)، استراتيجيات تشخيص ومعالجة القروض المتعثرة ضمن كتاب إدارة الأصول ومخاطر التمويل في العمل المصرفي التقليدي والاسلامي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.

٦- الشماع، خليل محمد، أساسيات العمليات المصرفية، الاكاديمية الربية للعلوم المالية والمصرفية، الجزء الاول، عمان، ٢٠٠٤.

٧- المخلافي، عبد العزيز محمد احمد، تحليل كفاية رأس المال على وفق المعايير الدولية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٤.

٨- بدران علي، أهمية التصنيف الائتماني للحد من مخاطر الديون في المصارف، اتحاد المصارف العربية، العدد ٣٠٤، ٢٠٠٦.

٩- حشاد، نبيل، إدارة المخاطر المصرفية، أيلول، العدد ٢٨٦، ٢٠٠٤.

١٠- حشاد، نبيل أدارة المخاطر المصرفية أنواعها، ارتباطها بالحوكمة وادارتها، مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت، آذار، ٢٠٠٥.
١١- حماد، طارق عبد العال "التطورات العالمية وانعكاساتها على اعمال البنوك" الدار الجامعية للنشر، مصر، ٢٠٠٣.
١٢- حماد، طارق عبد العال، تقييم أداء البنوك التجارية – تحليل العائد والمخاطرة، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٤.
١٣- سعيد، عبد السلام لفتة، المخاطر الائتمانية وأثرها في سياسات الإقراض، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٦.
١٤- عبد العزيز، محمد وليد (الرقابة الداخلية والخارجية على إدارة المخاطر المصرفية وفقا لمقررات بازل – ٢) بحث تطبيقي مقدم للمعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ٢٠٠٨.
١٥- فريلند، تشارلز، "المستجدات المتعلقة بالمقترح الجديد لكفاية رأس المال"، صندوق النقد العربي، الاجتماع الحادي عشر للجنة الرقابة المصرفية/ أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، ٨ يناير ٢٠٠٢.
١٦- هندي، منير ابراهيم، ادارة البنوك التجارية – مدخل اتخاذ القرارات الطبعة الثالثة المكتب العربي الحديث، ٢٠٠٠ الاسكندرية – مصر.

المصادر الاجنبية

- Basel committee on banking supervision "a new capital adequacy framework: pillar 3 market discipline", consultative paper Basel, January, 2001.
- Rose peter s., (commercial Bank management Irwin Mc Graw Hill, 1999.
- Hempel, genorgr H. and Donald Simonson and Alan B. coleman, Bank management Tex T and cases, Forth Edition, 1998.
- Jackson, Patricia, "Bank Capital Standards: the New Basel Accord", Bank of England Quarterly Buletin: Spring 2001.
- Kohn, Mire, "Money, Banking &Finanical Market, Chicago, the Bryden, press.
- Nickson, Stephen "The New Basel Accord", Risk Management, February 2002.
- New Basel capital accord Basel "credit risk mitigation techniques in the standardized approach for credit risk" Arab monetary fund Abu Dhabi, 2004.

الفصل الخامس

تقويم اداء المصارف التجارية باستخدام ادوات التحليل المالي دراسة تطبيقية في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار

الفصل الخامس

تقويم اداء المصارف التجارية باستخدام ادوات التحليل المالي دراسة تطبيقية في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار*

المقدمة

تعد المصارف من المؤسسات المالية ذات الفاعلية والتأثير في الاقتصاد الوطني كونها تمثل مصدر من المصادر التمويل والادخار لذا فان تقويم ادائها يعد ضرورة للتعرف على نقاط القوة بهدف تعزيزها ونقاط الضعف بهدف معالجتها كي تتمكن من التكيف البيئي في ظل ظروف المنافسة والانفتاح على اقتصاد السوق. وانتشار شبكة المصارف في ظل التطور التقني وقد ظهرت بعد ٢٠٠٣ العديد من المصارف الاهلية مما استوجب دراستها وتقويم ادائها. وبناءا على ما تقدم فأن هيكلية البحث تكونت من:

المبحث الاول: منهجية البحث.
المبحث الثاني: الجانب النظري.
المبحث الثالث: الجانب العملي.
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات.

* بحث منشور في مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة المثنى، ٢٠١٣/٣/١٨.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان المصارف تسعى دائما الى تقديم التقارير المالية بكل انواعها من اجل اعطاء فكرة عن مستوى الاداء والمكانة المتميزة للمصرف ولكن هناك تساؤلات منها:

١- هل تعكس هذه التقارير حقيقة الواقع العملي للاداء وحجم النشاط ومستوى الاداء.

٢- ام ان هذه الارقام تحتاج ال تحليل تساعد المستفيدين من معرفة حقيقة الاداء.

٣- هل تقوم المصارف بأجراء تحليل مالي للتقارير المالية ام لا.

ورغم اهمية التحليل المالي تتبلور المشكلة من خلال ان التحليل المالي مازال لم يأخذ دوره في الجهاز المصرفي و المؤسسات المالية بالشكل الذي يمكن المستفيدين من قراءة الواقع، لم تأخذ أهميتها في عملية التخطيط و اتخاذ القرار في اغلب المصارف و خصوصاً على المديات الاستراتيجية و المستقبل، فضلاً عن ان بعض المدراء و الاقسام المالية و المحاسبية اما غير متخصص أو ليس له دراية في عملية قراءة الموازنة و تحليلها مما يفقد فرص كثيرة امام المصرف و ادارته من تحديد التوجهات المستقبلية.

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث للمصرف أو أية مؤسسة مالية من خلال ما يتسم به التحليل المالي من أهداف و أهمية و يمكن بلورته بما يلي:

١- تقويم أداء الجهاز المصرفي (للمصرف عينة البحث).

٢- تحديد التوجهات الحالية و طبيعة النشاط بما يمكن الادارة من معرفة أدائها الاستراتيجي.

٣- رفع كفاءة اداء المصرف و أقسامه بما يجعله أن يحصل على مزايا تنافسية في سوق العمل.

٤- يساهم البحث في توفير اداة للجهات الرقابية.

ثالثاً: هدف البحث

يمكن بلورة أهداف البحث من خلال:

١- التعرف على واقع الاداء في المصرف عينة البحث.

٢- تحليل اداء المصرف عينة البحث للتعرف على الجوانب الايجابية وتعزيزها ومعالجته الجوانب السلبية من خلال ايجاد الحلول لها.

٣- التعرف على ادوات التحليل المالي ومدى مساهمتها في معالجة الانحرافات.

٤- لأهمية النسبية التي تعطيها المصارف لمجموعة النسب المالية لغرض اتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهة احتمالات المستقبل المختلفة.

٥- دعم الادارة و المستفيدين من أجل التخطيط لأداء استراتيجي اكثر فاعلية بما يمكن المصرف من كسب رضا الزبون و كسب مزايا تنافسية.

رابعاً: حدود البحث

يمكن وصف حدود البحث من خلال:

- الحدود المكانية: تم اختيار مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار.
- الحدود الزمانية: تم احتيار القوائم و التقارير المالية للفترة من ٢٠٠٨ – ٢٠١٠.

خامساً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الاستفادة من المعطيات المتوفرة في التقارير المالية والمتمثلة بالموازنة ونتيجة الاعمال وكشف التدفق النقدي وتحليلها من خلال جملة من المؤشرات والادوات المعتمدة في مجال التحليل المالي.

المبحث الثاني: الجانب النظري

تعريف التحليل المالي اهدافه

يعرف التحليل المالي بانه هو(ما يقوم به المحللون الماليون ويستخد الكثيرون لفظ " المحلل المالي " ليعني " محلل الاوراق المالية " أو " محلل الاستثمار " وهو ذلك الشخص الذي يقوم بتحليل الاوراق المالية ويقد مقترحات بشأنها، وبهذا المعنى فأنه يمكن النظر الى التحليل المالي باعتباره النشاط الذي يزود عملية ادارة المحافظ بالمدخلات اللازمة.)(الحيالي ٢٠٠٩: ٦٠) حيث يهدف التحليل المالي الى تحليل البيانات الواردة بالقوائم المالية والبيانات المحاسبية، بحيث تصبح معلومات تفيد في اتخاذ القرارات، ويعتمد التحليل المالي اصلاً على القوائم المالية المنشورة في: (بميك: ٢٠٠٨: ١١)

١- يهدف التحليل المالي الى تحقيق الاتي: (النعيمي، و التميمي ٢٠٠٨: ٢١)

٢- تقييم الوضع المالي والنقدي للشركة.

٣- تقييم نتائج قراءات الاستثمار والتمويل.

٤- تحديد انحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص اسبابها.

٥- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية.

٦- تحديد الفرص المتاحة امام الشركة والتي يمكن استثمارها.

٧- التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه الشركة.

٨- يعتبر التحليل المالي مصدرا للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار.

أهمية التحليل المالي Financial Analysis Importance

ويمكن القول ان اهمية التحليل المالي تتمثل في ما يلي:- (مطر:٢٠١٠:٦)

١- يتناول التحليل المالي بيانات النظام المحاسبي للمشاريع المختلفة، وبغض النظر عن طبيعة عملها، ليمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات المرشدة لسلوكياتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة.

٢- يساعد التحليل المالي في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع، ولتقييم الاداء بعد انشاء المشاريع، كما يساعد في التخطيط المستقبلي لأنشطة المشروع،اضافة الى اخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.

٣- يساعد التحليل المالي في توقع المستقبل للوحدات الاقتصادية، من حيث معرفة مؤشرات نتائج الاعمال، وبالتالي اتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهة الاحتمالات المختلفة.حيث يساعد التحليل المالي على معرفة الأداء من خلال البيانات التاريخية ومعرفة مقدار ما تواجهه من مخاطر، والأداء المتوقع في المستقبل وهذا يساعد على ترشيد القرارات المطلوبة،

أدوات التحليل المالي

هناك أدوات متنوعة تستخدم في عملية التحليل المالي ويمكن بلورة أهم تلك الادوات في ثلاثة أنواع: (عبود:٢٠٠٩:٢٠٠)

١- التحليل الأفقي Horizontal Analysis: عبارة عن التحليل للقوائم المالية من خلال نسبة التغير بالمقارنة مع سنة الأساس و يساعد هذا النوع من التحليل في تحليل الاتجاهات المستقبلية.

٢- التحليل العمودي (أوالتوزيع النسبي لعناصر القوائم الحالية) Vertical Analysis (Common – Size Statement): عبارة عن التحليل للقوائم الحالية من خلال نسبة التوزيع النسبي لكل عنصر بالقائمة منسوباً إلى إجمالي القائمة (الشمري ١٩٩٨، ٧٥).

٣- التحليل بالنسب المالية (المعادلات) (Ratio Analysis): وهو عبارة مجموعة من المؤشرات في شكل نسب مالية تهدف إلى قياس وتقييم الأداء في عدة مجالات تشمل نطاق التحليل المالي.

ويمكن **استعراض أدوات التحليل بشكل آخر من خلال الشكل الاتي:-**

النشاط المصرفي وتطبيقات التحليل المالي: تشكل المصارف عماد الاقتصاد الوطني من الناحية التمويلية والاستثمارية ولا تتقدم الدول إلا بوسطتها وذلك بما توفره من إمكانية ربط احتياجات البلاد الاقتصادية بخطط التنمية التي لا مناص للمصارف إلا أن تلعب فيها الدور الأبرز. وتقدم المصارف مساهمة جليلة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية إلى الأمام من خلال مساهمتها مع الدولة في خططها التنموية وسد الثغرات في هذا المجال. ولكي تؤدي المصارف هذا الدور الرائد في اقتصاديات الدول فان عليها الاستمرار في تعظيم نموها بشكل يمكنها من الصمود والاستمرار وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر في الخدمات المصرفية، وهذا ما يدفعها إلى التوجيه نحو الأساليب المحاسبية والمالية الحديثة التي تساعدها في تحقيق الأهداف المرجوة منها من جهة ولمواجهة التحديات والتهديدات التي تواجهها من جهة أخرى. (محمود وآخرون:٢٠٠٧: ٨).

ويمكن بلورة خصائص النشاط المصرفي في ضوء حجم وطبيعة كل منها بين مصرف وأخر والتخصص والشكل وكما يآتي (سعيد:٢٠١٢:٩).

١- النقد: أن أهم ما يميز النشاط المصرفي هو تعامله بالنقد حيث تعد النقود مادته الأولية متمثلة بالودائع وفي الوقت ذاته منتجها النهائي متمثلة بأشكال القروض والائتمانات النقدية المختلفة وكذلك تكون النقود هي المادة الأساسية لخدماته متمثلة بأشكال الائتمان غير النقدي المختلفة وعمليات التحويل وسداد الالتزامات، وحتى الخدمات الاستشارية المقدمة من قبله تكون النقود أساسها الأول.

٢- اموال الغير: تشكل ودائع المودعين الجزء الأعظم من مصادر اموال المصارف التجارية وتأتي بعدها القروض وأخيراً يأتي رأس المال، علما

ان الوديعة تعتبر قلب النشاط المصرفي وتعد علاقة المصارف التجارية والمتخصصة بزبائنها علاقة دائن بمدين حيث تتجسد هذه العلاقة من خلال عملية الإقراض والاقتراض بفائدة، وإن الأموال التي تودع في المصارف التجارية تنتقل ملكيتها لصالح المصرف (الزبيدي، شمخي،:١٠٧:٢٠٠٧).

٣- السياستان النقدية والائتمانية: أن للأنشطة المصرفية أهمية خاصة في دعم وتطبيق هاتين السياستين في البلد الذي تعمل فيه إضافة إلى دورها المهم في السياسات الخاصة بالقطاعات الأخرى (الصناعية والزراعية والتربوية وغيرها).

٤- الأهداف: يتميز النشاط المصرفي عن غيره من أنشطة المؤسسات الخدمية الأخرى من حيث طبيعة الأهداف التي يروم تحقيقها إذ أنها تتوزع ما بين الربحية Profitability والسيولة Liquidity والأمان Safetyوهي أهداف متعارضة فيما بينها فتحقيق الأولى بدرجة عالية يعني تخفيض درجة تحقيق الثانية والثالثة والعكس صحيح.

٥- المخاطر: يتصف النشاط المصرفي بالمخاطر العالية والمتعددة

٦- السرية: أن لطبيعة النشاط المصرفي وخصوصيته لكونه مبني على الثقة المتبادلة بينه وبين عملائه، (مائدة: ٢٠١١: ٣٨)

ويسعى المصرف إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية وهي:-

- حماية حقوق المودعين والمتعلق بالقدرة على الإيفاء بالتزاماته اتجاه المودعين، ويستلزم تجنب التوظيف غير الرشيد، وعدم التعرض للإفلاس، وتقيد حجم الائتمان والقروض وتفضيل الائتمان قصير الأجل والأوراق الحكومية.

- السيولة ويقصد قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته، وهذا يستدعي سياسة متوازنة لتشجيع الإيداع والثقة (وتوفير السيولة) من جانب والقيام بالتوظيف ومنح القروض والائتمان من جانب أخر.

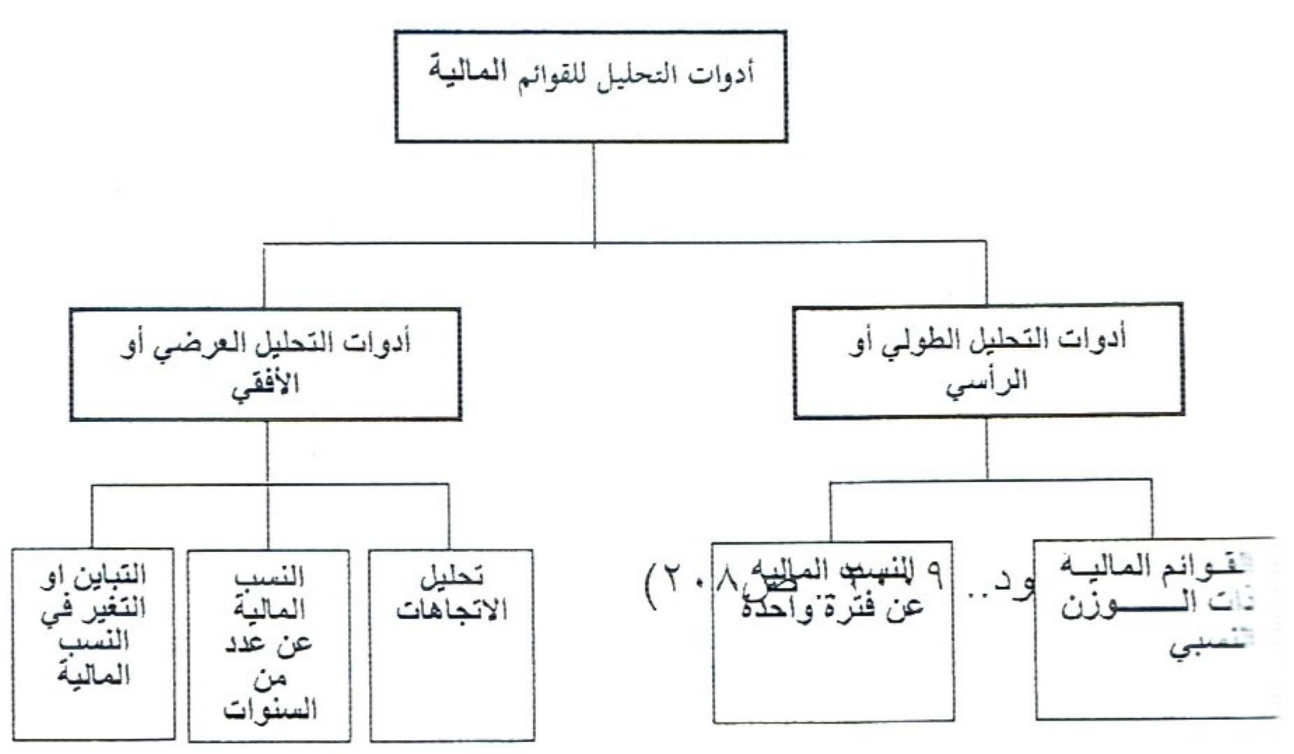
- الربحية ويعني ضرورة التوسع في التوظيف وتحقيق عائد مالي مجز للمساهمين. (بشير:٢٠٠٧: ٣٢)

يعد التحليل المالي أداة معاصرة في تقييم أداء المصرف، ولو أن استخدامه في الوطن العربي وفي مجال المصارف بالذات ما زال حديث عهد فالكشوفات المالية لوحدها وبوضعها (الخام) لا تمكن إدارة المصرف من رقابة الأداء إلا بعد إعادة صياغتها على شكل مؤشرات مالية وائتمانية ذات مغزى محدد ودلالة معينة في تشخيص سمات ومتغيرات الأداء دورياً. كما أن هناك جهات عديدة أخرى تحتاج إلى التحليل المالي وتطلبه وبشكل خاص المصرف المركزي، والمودعين، والمالكين (أو المساهمين)، والضريبة، والجمهور بوجه عام.(عبدالحميد: ٢٠٠٠: ٧-٩)

وفي المصارف يقوم المحاسبون عادة بتحضير القوائم المالية وأهمها قائمة المركز المالي (الميزانية العمومية) وقائمة نتيجة الأعمال (حساب الأرباح والخسائر) في حين نرى أن دراسة وتحليل هذه القوائم بها كافة الأفراد المهتمين بالرقابة على أعمال المصرف سواء أكانوا من داخله كالإداريين الذين يقومون بالتخطيط لأعمال المصرف أمن من خارجه كالبنك المركزي. وما دامت عملية الدراسة والتحليل تنصب على القوائم المالية للمصرف ، فإنه يجدر بنا بادئ ذي بدء التعرف على هذه القوائم والعناصر المكوّنة لكل منها.

الشكل رقم (١)

شكل يعبر عن ادوات التحليل وانواعه



تصنيف النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي

Financial Ratios USED IN Financial ANALYSIS

تصنف النسب المالية إلى خمس مجموعات وفقا إلى النشاط أو المهمة المراد تقييمها وهي:-

١- مؤشرات الربحية Profitability Ratios. يشير ارتفاع مؤشر الربحية إلى ارتفاع أسعار الفائدة وزيادة حجم الائتمان وتعدد وتنوع العمليات التي يقوم بها المصرف وزيادة حجم العملات والمكاسب المتحققة من تقلبات سعر الفائدة، بالإضافة إلى استخدام نظم المعلومات والتكنولوجيا والإدارة المصرفية الحديثة واتساع السوق النقدية.

٢- مؤشرات السيولة Liquidity Ratios :- يقصد بنسبة السيولة تلك النسبة التي تقيس مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها (الخصوم المتداولة)مما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبيا(أصول متداولة).

٣- المؤشرات المالية التي تعبر عن الملاءة والأمان:- وتعرف بأنها قدرة المصرف المعني على مواجهة التزاماته المالية عند استحقاقها دون تأخير أي قدرته على الالتزام اتجاه حقوق الآخرين في رد حقوقهم عند الاستحقاق أو في توظيفها بما يحقق الربح الذي من أجله

٤. المؤشرات التي تعبر عن كفاية رأس المال: ويطلق عليه معيار كفاية رأس المال، ويعد أحدى النسب الرقابية لضمان سلامة واستقرار العمل المصرفي أو بمثابة خط الأمان لحماية أموال المودعين تجاه أية خسارة غير متوقعة قد يتعرض لها المصرف (الكرخي:٢٠١٠: ٢٠٧). ويعبر عن ذألك من خلال عدد من النسب منها مؤشر رأس المال الممتلك إلى القروض والسلف التوازن في استخدام الموارد المتاحة.

٥. المؤشرات التي تعبر عن التوظيف (درجة النشاط):- يساعد هذا المؤشر في قياس حجم النشاط من حيث درجة توظيف الاموال المتاحة ويعبر عنه بعدد من النسب مثل نسبة توظيف الأموال معدل توظيف الأموال المتاحة يقيس مدى توظيف المصرف للودائع وحقوق الملكية في القروض والاستثمارات. ويهدف المصرف من ذلك إلى تعظيم ثروة مالكيه ولكي يتمكن المصرف من تحقيق الأرباح فعليه أنْ يوظف أمواله في موجودات تدر عليه عوائد كالقروض والاستثمارات، ومن هذه النسب نسبة توظيف الموارد التقليدية نسبة القروض والتسليفات الى حقوق الملكية والودائع و نسبة الإقراض إلى الودائع.

الأطراف المستفيدة من التحليل المالي The User of Financial Analysis

هناك العديد من الاطراف التي تستفيد من التحليل المالي واهمها ما يأتي:- (رمضان، جودة: ٢٠٠٣: ٢٦٣)

١- إدارة المصرف: تستطيع المصارف من خلال التحليل المالي معرفة درجة توظيف الأموال ومدى تحقيق الأرباح ومتطلبات السيولة،

٢- البنك المركزي: حيث يتمكن البنك المركزي من الرقابة والتأكد من إن المصارف تتقيد بالمعدلات والنسب القانونية التي وضعها كالاحتياطي

القانوني ونسبة السيولة ونسبة ضبط الائتمان لتحقيق الاستقرار النقدي ومراقبة عملية الائتمان.

٣- المساهمون: أساليب التحليل المالي تساعدهم على اتخاذ قرارات استثمارية ناجحة.

٤- المودعون: يهتم المودعون بتوافر سيولة كافية والتأكد على عدم تعرضهم إلى مخاطر كبيرة في توظيفاته تؤثر على ودائعهم في حالة تعرضها للخسارة.

٥- ملاك المشروع (أصحاب المنشأة): وهم المساهمون أو الشركاء او أصحاب المنشآت الفردية ويرتبط هؤلاء بالمنشأة الاقتصادية بشكل رئيسي.

٦- ادارة المنشأة: يعد التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الإعمال وعرضها على مالكي الوحدة، حيث يظهر مدى كفاءة الإدارة التنفيذية في أداء وظيفتها، والمساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

٧- الأسواق المالية (البورصات): ستفيد من نتائج عملية التحليل من خلال اعتمادها على المؤشرات المستخرجة لتسديد النصح المالية للمستثمرين وتوجيه التوقعات المتعلقة بأسعار الأسهم بناءً على المعلومات المتوفرة والمستقبلية لديها.

٨- جهات أخرى: ناك العديد من المستفيدين الذين ترتبط مصالحهم واهتماماتهم بنتائج عملية التحليل، ويتخذون قراراتهم بناء عليها كالأجهزة الرقابية الحكومية، أجهزة التخطيط الحكومية، الغرف التجارية، ومجالس الغرف الصناعية وغيرها.

٩- المؤسسات العامة وأجهزة الرقابة: يهتمون بالتحليل المالي لغرض التقييم وجمع المعلومات والاستفادة منها.(الحبيطي، يحيى،٢٠٠٢: ١١١)

المبحث الثالث: الجانب العملي

اولاً: تطور نشاط مصرف دجلة والفرات (عينة الدراسة)

اسس مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار بموجب شهادة التأسيس ذات الرقم م. ش/ ٢٧٥٤٢ في ٢٠٠٥/٨/٢٤ الصادرة من دائرة مسجل الشركات واجيز للعمل بالصيرفة والائتمان من قبل البنك المركزي العراقي في ٢٠٠٥/٥/٢١ وفتح ابوابه للزبائن في ٢٠٠٧/٢/١ وتمكن المصرف من زيادة رأسماله في الربع الاخير من عام ٢٠٠٨ ليصبح (٥٠) مليار دينار وقد بلغت تخصيصاته لغاية ٢٠١٠/١٢/٣١ (٦.٤) مليار دينار واحتياطياته (٣.٩) مليار دينار في حين كانت تخصيصاته في ٢٠٠٩/١٢/٣١ (٥.٩) مليار دينار بمعدل زيادة ٢٠% واحتياطاته ٥.٣%.[1]

تمتلك شركة اعيان للتجارة والاستثمار الكويتية (٣٥%) من اسهم المصرف في حين كانت تمتلك عام ٢٠٠٩ (١٦%)، ويسعى المصرف الى ترسيخ المفاهيم الاسلامية بالعمل المصرفي من خلال خدمة زبائنه بما يتفق ومفاهيم الشريعة الاسلامية السمحاء. وسع المصرف علاقاته مع المصارف الخارجية بهدف تقديم افضل الخدمات الى زبائنه وخاصة في مجالي الاعتمادات المستندية والتحويلات المالية حيث تم مفاتحة (٧) مصارف خارجية اضافة الى وجود علاقة مصرفية مع (٣) مصارف جاري العمل معها بالوقت الحاضر في مجال الاعتمادات المستندية والتحويلات المالية.

ثانياً: تحليل القوائم المالية بشكل عام وفق تقرير مراقبي الحسابات

من الطبيعي ان النظام المحاسبي له مخرجات اهمها التقارير المالية والتي اصبحت بموجب تعليمات ديوان الرقابة المالية ولأغراض الرقابة والافصاح فقد تم تحديد بعض التقارير ملزمة ومنها ما هو اختياري او بشكل آخر منها ما هو رئيسي والبعض الاخر ثانوي. وفي هذا المجال سيتم عرض بيانات تقارير رئيسة وهي:

---

[1]. تم الاعتماد على التقارير المالية لسنة٢٠٠٨، ٢٠٠٩، ٢٠١٠ وكذلك مايتم نشره من قبل المصرف من نشرات.

- الموازنة العامة كما في ٢٠١٠/١٢/٣١.
- حسابات الارباح والخسائر كما في ٢٠١٠/١٢/٣١.

ثالثا: ابرز معالم الميزانية وانشطة المصرف

يلاحظ من الجدول (٣) بالنسبة لمصرف دجلة والفرات اضطراد ارتفاع موجوداته من (٤٣) مليار دينار عام ٢٠٠٧ الى (١١٩) مليار عام ٢٠٠٨ و (١٥٧) مليار عام ٢٠٠٩ و (١٩٩) مليار عام ٢٠١٠ اي بنسبة نمو (٢٧.٦%) و (٣٦.٥%) و (٤٦.٣%) على التوالي. مما يعكس زيادة ثقة الزبائن بأداء المصرف ومتانة وضعه المالي بسبب سياسته التمويلية المبنية على اساس التوازن في ادارة موجودات (أصول) المصرف والسيولة بما يكفل استمرار وتعزيز النمو واستدامته ويمكن ابراز ذلك من خلال التوزيع الاتي:

١. الموجودات. بلغ اجمالي موجودات المصرف الثابتة والمتداولة في نهاية سنة ٢٠١٠ (١٩٨.٧) مليار دينار مقارنة بعام ٢٠٠٩ حيث كانت تبلغ (١٥٧.٠) مليار دينار أي بنسبة زيادة (٢٦.٦%) عن عام ٢٠٠٩ وان هذا التطور في موجودات المصرف باستثناء الحسابات المتقابلة يدل بشكل واضح ان المصرف يسير بخطى مدروسة ومتوازنة في اداء مهامه، في حين كانت عام ٢٠٠٨ (٢٣٦.٤) مليار دينار. وادناه اهم الفقرات المكونة للموجودات:

أ. **الموجودات المتداولة:**

١- النقود. تعتبر السيولة النقدية المتوفرة في المصرف من الامور المهمة التي ينبغي على المصرف ايلائها الاهمية القصوى وذلك لتلبية السحب على الودائع (جاري- توفير- ودائع لأجل) من قبل زبائن المصرف على ان لاتؤثر هذه السيولة على نشاط المصرف. وعلى المصرف ان يحقق التوازن المطلوب بين السيولة والربحية والمخاطر وقد بلغت النقود في خزائن المصرف ولدى البنك المركزي والمصارف المحلية وغير العراقية

(٨١.٤) مليار دينار في نهاية سنة ٢٠١٠. اما في نهاية عام ٢٠٠٩ فـ
كان (٤٥.٣) مليار دينار وكما موضح في الملحق (١).
٢- الائتمان النقدي. يعتمد المصرف اسس الصيرفة الاسلامية، لذلك فـ
جل ائتمانات المصرف كانت عن طريق منح المرابحات والاستصناع حيـ
بلغت المرابحات والاستصناع التي تم تنفيذها خلال عام ٢٠١٠ (١٠٣.٤٤
مليون دينار. وقد حققت عائداً للمصرف في ٢٠١٠/١٢/٣١ (٩.٩) مليار
دينار وكما موضح في الملحق (٣)، كما تم التحوط للمرابحات التي تأخر
تسديدها من تاريخ استحقاقها وذلك بتراكم ما قيمته (٦.٤) مليار دينار من
ايرادات المصرف عملاً بتوجيهات البنك المركزي العراقي بهذ
الخصوص، حيث وجه البنك المركزي العراقي ومن خلال اللائحة
الارشادية بحجز نسب تراوحت من ٢% ولغاية ١٠% من الائتمان المتعثر
تحت مسمى مخصص خسائر الائتمان. في حين بلغت المرابحات
والاستصناع عام ٢٠٠٩ (٤٢.٢٦٠) مليون دينار و(٨.٥) مليون دولار
وقد حققت عائد للمصرف في ٢٠٠٩/١٢/٣١ (٧.٧) مليار دينار، ويمكن
تحديد هذا من خلال النشاطات التالية:-
اعتمد المصرف ضمانات متباينة عند منحه المرابحات وقد بلغت نسبة
الضمانات الصلبة ٢٦.٥% من اجمالي الرصيد البالغ (٤٤) مليار كما في
٢٠١٠/١٢/٣١ بينما الضمانات غير الصلبة تشكل ٧٣.٥% مما يعطي
مؤشر احتمالية تعرض عمليات منح المرابحات لمخاطر ائتمانية حقيقية
علماً ان اللجنة المنبثقة عن مجلس الادارة قد اعتمدت سياسة ائتمانية جديدة
في اجتماعها بتاريخ ٢٠١٠/١١/٤ في اربيل كما وضعت آلية محددة
المعالم لتحصيل الديون المتعثرة واعلمتنا الادارة العامة بانها تنفذ تلك
السياسة بكل دقة وتتابع تحصيل الديون المتاجرة وفق الاجراءات المصرفية
والقانونية المتبعة بهذا الشأن.

بلغت المرابحات المتعثرة التسديد بحدود (١٥) مليار دينار كما في ٢٠١٠/١٢/٣١ واتخذ المصرف اجراءات للتحصيل اكثر من (٥) مليار دينار بعد تاريخ الميزانية توحي زيادة فاعلية اجراءات التحصيل لاسترجاع بقية الديون وقد اعلمنا المصرف بالتعاقد مع محامي خاص لمتابعة متعثري الدفع قضائياً.

ان المرابحة الخاصة بشركة اصالة الشرق والبالغة (٨) مليار دينار بلغت العوائد المستحقة عليها (٣٧.٩) مليون دينار وبذلك يمثل مجموع المبالغ المستحقة على الزبون (٦١.٨) مليون دينار وهي تمثل ٢٣% من رأس مال المصرف وقد علمنا ان المصرف اتخذ اجراءات بحجز الخط الانتاجي للشركة ضماناً له وان المتابعة مستمرة معه لاستحصال المستحق، علماً ان المصرف قد وضع التخصيصات لها وفق تعليمات البنك المركزي العراقي.

ان الارباح المتحققة لعام ٢٠١٠ والقابلة للتوزيع بلغت (٢٨٤٣) مليون دينار. اما فيما يتعلق في عام ٢٠٠٩ فقد كانت القيمة الدفترية (١٥.١١٣.٣٨٨.٤٥٩) دينار.

٣. الاستثمارات. تركز استثمارات المصرف في المشاركات والمضاربات والتسنيد، اذ بلغت استثمارات المصرف لغاية ٢٠١٠/١٢/٣١ (٢٨.٧٢١) مليون دينار وبلغت عوائدها (١.٨٣٥) مليون دينار كما موضح في الملحق(٣). اما في نهاية عام ٢٠٠٩ فقد بلغت (٣٤.٢٤) مليون دينار وكما موضح في الملحق (١) وبلغت عوائدها (١٤.٥٢٨) مليون دينار وكما موضح في الملحق (٣).

٤. الائتمان التعهدي. بلغ رصيد خطابات الضمان والاعتمادات المستندية الصادرة (١١٨.٦٨٤) مليون دينار في ٢٠١٠/١٢/٣١ وبلغت ايراداتها (٢.٢) مليار دينار. ويحرص المصرف على استحصال الضمانات الكافية من زبائنه عن التسهيلات التي يقدمها لهم في هذا المجال كما يحرص المصرف على انجاز معاملات الرهن للضمانات المقدمة قبل منح الائتمان سواء كان الائتمان نقدياً او تعهدياً، في حين بلغ الرصيد عام ٢٠٠٩

(١٠٤.٩٠٣) مليون دينار والايرادات كانت (٥.٠٨٩) مليون دينار. وبلغت قيمة الرهونات لصالح المصرف لقاء التسهيلات المصرفية الممنوحة (٤٠.٠١١) مليون دينار كما في ٢٠١٠/١٢/٣١. اما في عام ٢٠٠٩ فقد بلغت (٣٣.٩١٥) مليون دينار.

ب. الموجودات الثابتة

ينبغي ايجاد سيطرة فاعلة ومتكاملة سواء كانت ادارية او محاسبية تقوم بمتابعة حركة الموجودات الثابتة وتنقلاتها وشطب التالف والمتضرر والمفقود والمباع، توصي بضرورة اعداد نظم خاصة بذلك واعلام المصرف بتشكيل لجنة لمتابعة ذلك.

زادت الموجودات الثابتة خلال سنة ٢٠١٠ بمقدار (٥) مليار دينار قسماً منها يمثل احتياجات البناية الجديدة لمقر الادارة العامة والفرع الرئيسي وفرع الشلامجة وبقية الفروع.

ب. المطلوبات المتداولة

- الحسابات الجارية وذات الطبيعة الجارية والودائع. سجلت الحسابات الجارية والودائع في نهاية عام ٢٠١٠ (٦٩.٥) مليار دينار، مع ان هذه الودائع قد تراجعت مقارنة بعام ٢٠٠٩ والبالغة (٨٩.٣) مليار وكما موضحة في الملحق (٢) للأسباب التي اوردناها آنفاً، الا انها لازالت تعكس ثقة الزبائن بأداء المصرف ومتانة وضعه المالي فضلاً عن كسبه لزبائن جدد بسبب سياسته التمويلية وتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية التي يقدمها لهم على الرغم من ازدياد السحب على الحسابات في فترات معينة من السنة للظروف الخاصة. وادناه تفاصيل الحسابات الحارية وذات الطبيعة الجارية والودائع.

رابعا: اجمالي الايرادات والمصروفات

اظهر كشف الارباح والخسائر للسنة المالية ٢٠٠٩ كما في الملحق (٣) اجمالي ايرادات بلغت (١٤.٢٩٥.٠٦١.١٠٤) دينار في حين كان اجمالي المصروفات (٨.٢٠١.٢٨٧.٣٥١) دينار بضمنها مخصص الائتمان والاندثارات واطفاء العجز المتراكم وبذلك فقد تحقق فائض مقداره (٦.٠٩٣.٧٧٣.٧٥٣) دينار وهو يزيد بنسبة (٣٠٧%) عن فائض عام ٢٠٠٨ ويعادل (١٢%) من رأسمال المصرف المدفوع.

ولكن من الملاحظ ان كشف الارباح والخسائر لعام ٢٠١٠ قد بلغ اجمالي (١١.٨٤٣.٨٧٥.٩١٩) دينار في حين كان المصروف (٧.٤٤٥.٧٤٩.٧٩٧) دينار بضمنها مخصصات، ومع هذا نجد انه يقل بنسبة ١٨% عن فائض عام ٢٠٠٩ وذلك للظروف التي احاطت بالاقتصاد العراقي والتي كان موضوع الازمة المالية العالمية احد انعكاساتها ولكن هذا الفائض يمثل (٩%) من رأس المال المدفوع.

خامسا: التحليل المالي وفق مؤشرات الاداء

يتناول هذا المبحث عرض للجداول والمعادلات ومناقشتها وفق اربعة مؤشرات رئيسة هي:

١- نسب التوظيف.

٢- نسب الربحية.

٣- نسب الملائمة.

٤- نسب السيولة.

١. **التحليل باستخدام نسب التوظيف:** وهي اداة من الادوات المهمة لتقويم كفاءة اداء المصرف في توظيف امواله وتقسم الى:

أ. نسب الاستثمار الى اجمالي الودائع. حيث تحتسب هذه النسب بقسمة الاستثمارات على مجموع الودائع وهي نسبة تعكس كفاءة المصرف وقدرته على توظيف الودائع لديه وكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة في توظيف ودائع المصرف وتحقيق الارباح، وان اهمية هذه النسبة تكون في العائد المتحقق الذي يتم دفعه على شكل فوائد وارباح وفق الجدول (١).

الجدول (١)

يبين نسب توظيف الودائع في مصرف دجلة والفرات للسنوات (٢٠٠٨-٢٠١٠)

السنة	الاستثمارات	مجموع الودائع	النسبة
٢٠٠٨	١٣.٧٩٩.٦٩٩	٣٦.٩٩١.٩٠٦	% ٣٧.٣
٢٠٠٩	٣٤.٩١٤.٤١٥	٨٩.٣١٨.٢٢٦	%٣٩.٠٨
٢٠١٠	٢٨.٧٢٤.٤٨٩	٦٩.٤٦١.٨٣١	%٤١.٣٥
المتوسط			%٣٩.٢٤

المصدر: من اعداد الباحث الاعتماد على التقارير المالية للمصرف لعام ٢٠١٠.

يلاحظ من الجدول (١) ان مؤشر التوظيف لعام ٢٠١٠ قد اصبح ٤١.٣٥% في حين كان المؤشر في عام ٢٠٠٩ اصبح ٣٩.٠٨% وهذا يوضح بان هناك نمو بنسبة ١.٢٧% وهذه النسبة رغم قلتها ولكنها تمثل مؤشر قياس لمصرف حديث العمل اما في عام ٢٠٠٨ فقد كانت ٣٧.٣%. ونود الاشارة ان حجم الودائع قد انخفض عام ٢٠١٠ قياساً الى عام ٢٠٠٩ حيث كان (٨٩) مليار دينار واصبح (٦٩) مليار دينار، ولكن بالمقابل نجد ان الاستثمارات قد انخفضت فقد كانت (٣٤) مليار دينار عام ٢٠٠٩ واصبحت (٢٨) مليار دينار تقريباً عام ٢٠١٠.ولكن عند المقارنة بموجب

المؤشر نجد ان الحالة في عام ٢٠١٠ كانت افضل نسبياًَ ويشير المتوسط تقريباً ٣٩.٢٤% كمؤشر للتوظيف.

ب. معدل توظيف الموارد المتاحة. وتحسب هذه النسبة بقسمة مجموع الاستثمارات على (مجموع الودائع وحقوق المساهمة) وهذه تعكس قدرة المصرف في توظيف الودائع وحقوق المساهمين والتي تشمل (رأس المال + الاحتياطيات) وهي تعتبر مصدر من مصادر التمويل المهمة المتاحة للمصرف، وكما في جدول (٢).

جدول (٢) يبين معدل توظيف الموارد المتاحة (بالالاف)

السنة	الاستثمارات	الودائع	رأس المال وحقوق المساهمين	النسبة
٢٠٠٨	١٣.٧٩٩.٦٩٩	١٨.٧٨٣.٤٢١	٥٠.٠١٠.٧٥٥	٢٠.٠٥%
٢٠٠٩	٣٤.٩١٤.٤١٥	٢٩.١٦٠.٨٧٨	٥٥.٣٥٤.٩٠٠	٤٠.٠٣%
٢٠١٠	٢٨.٧٢٤.٤٨٩	٢٠.٨٨٨.١٩٠	٥٣.٩١٤.٣٣٠	٣٠.٨%
المتوسط				٣٠.٤%

ويلاحظ من جدول (٢) ان معدل توظيف الاموال مقارب الى معدل توظيف اجمالي الودائع مما يعني ان الودائع تشكل جزء رئيس من مصدر التمويل للمصرف قياساً بحقوق الملكية التي تتمثل بنسبة منخفضة في التمويل وبذلك تراوحت نسبة الاستثمار الى مجموع الودائع وحقوق المساهمين لدى مصرف دجلة والفرات وقد بلغت النسبة في عام ٢٠٠٨ حوالي ٢٠.٠٥% في حين اصبحت في عام ٢٠٠٩ في حين اصبحت في عام ٢٠١٠ (٤٠.٠٣%). وبهذا نلاحظ ان المتوسط يكون حوالي ٣٠.٨%.وبهذا نلاحظ ان هناك تقارب في معدل توظيف الموارد المتاحة حيث نجد ان المتوسط تقريباً هو (٣٠.٤%).

ج. معدل استخدام الموجودات. وتحسب هذه النسبة بقسمة مجموع الاستثمارات على مجموع الموجودات، ويمكن قياس جدوى مثل هذا

المؤشر من خلال النسبة فاذا كانت مرتفعة فهذا يدل على ان المصر
يتجه نحو الربحية اما اذا كانت هذه النسبة ضعيفة او كلما انحدرت
النسب الاقل سوف تعكس بأن المصرف يتجه نحو الاحتفاظ بالسيولة
وكما مبين في جدول (٣).

جدول رقم (٣)

يبين معدل استخدام الموجودات للمصرف المبحوث للسنوات ٢٠٠٨ - ٢٠١٠

السنة	الاستثمارات	مجموع الموجودات	النسبة
٢٠٠٨	١٣.٧٩٩.٦٩٩	١١٨.٨٧٤.٥٥٣.٩٦٤	%١١,٦
٢٠٠٩	٣٤.٩١٤.٤١٥.١٥٠	١٥٦.٩٥١.٢٩٤.٦٧٥	%٢٢.٢
٢٠١٠	٢٨.٧٢٤.٤٨٩.١٩٣	١٩٨.٦٩٦.٢٣١.٧٣٤	%١.٤.٤٥
المتوسط			%١٧.١٨

النسبة لمعدل الاستخدام للموجودات ١١.٦% في عام ٢٠١٠ في حين كا
المعدل في عام ٢٠٠٩ ٢٢.٤% يلاحظ من الجدول ان المؤشر في عا
٢٠٠٨ يشير ان معدل الموجودات يمثل نسبة ١٤.٩% وبهذا يلاحظ ان
المعدل في توظف الموجودات ضعيف قياساً لما يكون عليه من مؤشر
معياري قد بلغت المتوسط للسنوات الثلاث هو ١٧.١%.

د. مؤشر التحليل للتوظيف على اساس الائتمان النقدي. يلاحظ من الجدول
(٤) ان قياس درجة النشاط للمصرف فيما يتعلق بتوظيف الموارد المتاحة
باعتماد العلاقة بين الائتمان النقدي ومجموع حقوق الملكية مضافاً اليه
الودائع. لذا نلاحظ ان النسبة في عام ٢٠٠٨ كانت ٤٣.٣% ثم ارتفع
المؤشر الى ٦١.٨% في عام ٢٠٠٩ ولكن في عام ٢٠١٠ فقد اصبح
المؤشر ٥٨.٩% والسبب يعود الى التغيرات الحاصلة في الاحتياطات
واختلاف العلاقة في الودائع حيث اصبحت ٢٠.٨٨٨.١٩٠.٧٢١ في عام
٢٠٠٩ ويلاحظ ان متوسط العلاقة للسنوات الثلاث كان ٥٤.٦% وهذا
المؤشر افضل نسبياً.

الجدول (٤)

جدول يبين مؤشرات التحليل للتوظيف

السنة	الائتمان النقدي	حقوق الملكية		مجموع حقوق الملكية	الودائع	مجموع حقوق الملكية والودائع	مؤشر التحليل %
		رأس المال	الاحتياطيات				
٢٠٠٨	٢٣.٦٩٩.٥٧١	٥٠.٠٠٠.٠٠٠	١٠٠.٧٥٥	٣٥.٩١١.٢٣٠	١٨.٧٨٣.٤٢١	٥٤.٦٩٤.٦٥١	٤٣.٣
٢٠٠٩	٥٢.٢٧٨.٧٦٢	٥٠.٠٠٠.٠٠٠	٥.٣٥٤.٩٠٠	٥٥.٣٥٤.٩٠٠	٢٩.١٦٠.٨٧٨	٨٤.٥١٥.٧٧٨	٦١.٨
٢٠١٠	٤٤.١٠٣.٣٩٧	٥٠.٠٠٠.٠٠٠	٣.٩١٤.٣٣٠	٥٣.٩١٤.٣٣٠	٢٠.٨٨٨.١٩٠	٧٤.٨٠٢.٤٢٠	٥٨.٩
المتوسط							٥٤.٦

المصدر: من اعداد الباحث

٢. نسب الربحية: يعد هذا المؤشر من المؤشرات المهمة كون المصا
مهما كان طبيعة نشاطها ومجالاتها فهي تهدف للربح مع كسب
المودعين والمالكين وزيادة اموالهم المودعه لديها وهو مؤشر اساسي
الحكم على مدى كفاءة اداء المصارف، ومن اهم مؤشرات الربحية:

- **معدل العائد على حقوق المساهمين.** وتعكس هذه النسبة المردود ال
يحصل عليه المساهمون في استثمار اموالهم والتي تتمثل بقسمة صا
الربح على مجموع حقوق المساهمين (رأس المال + الاحتياطيات). وك
في الجدول (٥)

الجدول (٥)

يبين الربحية قياساً بمعدل العائد وحقوق المساهمين للسنوات (٢٠٠٨-٢٠١٠)

السنة	صافي الربح	مجموع حقوق المساهمين	النسبة
٢٠٠٨	١.٠٠٢.٢٠١	٥٤.٦٩٤.٦٥١	%١,٨٣
٢٠٠٩	٤.٠٤٤.٢١١	٨٤.٥١٥.٧٧٨	%٤,٧٨
٢٠١٠	٢.٨٤٣.٣٣١	٧٤.٨٠٢.٤٢٠	%٣,٨
المتوسط			%٣.٤

يلاحظ ان المؤشر لقياس نسبة الربحية عام ٢٠٠٨ يمثل بـ ١.٨٣% اما في
عام ٢٠٠٩ فقد اصبح٤.٧٨% في حين اصبح في عام ٢٠١٠
٣.٨%ويلاحظ ان هناك نمو بمعدل ٤.٨٦% وهذه النسبة قليلة ويعود ذلك
لظهور مصارف عديدة تتعامل في هذا المجال.

- **معدل العائد على الاموال المتاحة.** وتحسب هذه النسبة بقسمة صافي
الربح على مجموع الودائع وحقوق المساهمين باعتبار ان الودائع وحقوق
المساهمين يمثلان مصدر من المصادر الرئيسة للاستثمارات المصرفية
وهذا المؤشر ينظر له لقياس مدى كفاءة المصرف في ادائه للتخطيط
المستقبلي في تحقيق الربح والجدول (٦) الاتي يبين العلاقة بين معدل
العائد الى الموارد المتاحة.

الجدول (٦)

يبين العلاقة بين معدل العائد الى الموارد المتاحة للسنوات (٢٠٠٨-٢٠١٠)

السنة	صافي الربح	مجموع الودائع + حقوق المساهمين		النسبة
		ودائع	حقوق المساهمين	
٢٠٠٨	١.٠٠٢.٢٠١	٦٣.٩٨١.٩٠٦	٥٠.١٠٠.٧٥٥	%١.١٤
٢٠٠٩	٤.٠٤٤.٢١١	٢٥.٣٢٦.٣٦٩	٥٥.٣٥٤.٩٠٠	%٢.١
٢٠١٠	٢.٨٤٣.٣٣١	١٩.٨٥٦.٣٩٢	٥٣.٩١٤.٣٣٠	%٢.٦
المتوسط				%١.٩

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للمصرف.

يلاحظ من الجدول (٦) ان متوسط معدل العائد على مجموع الودائع بالمصرف كانت ١.٩% ويلاحظ ان نسبة معدل العائد قياساً للأموال المتاحة عام ٢٠١٠ كانت ٢.٦% في حين كانت ٢.١% في عام ٢٠٠٩ ويلاحظ ان انخفاض هذه النسبة تعبر عن وجود ضعف في النشاط، اما عام ٢٠٠٨ فقد كانت ١.١٤%.

معدل العائد على الودائع.

ويتم احتساب واستخراج هذا المؤشر من خلال العلاقة الاتية:

$$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الودائع}}$$

وهذه النسبة تدل على تحقيق الارباح نتيجة استثمار الودائع وهو مؤشر يعبر عن ما للودائع في تحقيق الارباح عندما توظف او تستثمر في نشاطات مختلفة. وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة دل على كفاءة المصرف في استثمار الودائع بشكل جيد ويلاحظ من الجدول (٧).

الجدول (٧)

يبين معدل العائد الى اجمالي الودائع للسنوات (٢٠٠٨-٢٠١٠

السنة	صافي الربح	مجموع الودائع	النسبة
٢٠٠٨	١.٠٠٢.٢٠١	٦٣.٩٨١.٩٠٦	%١.٥٦
٢٠٠٩	٤.٠٤٤.٢١١	٢٥.٣٢٦.٣٦٩	%١٥.٩
٢٠١٠	٢.٨٤٣.٣٣١	١٩.٨٥٦.٣٩٢	% ١٤.٣١
المتوسط			%١٠.٥٩

في جدول (٧) لاحظنا ان متوسط النسب كانت ١٠.٥٩% وكانت ال... متقاربة حيث كانت عام ٢٠٠٨ ١.٥% في حين اصبحت عام ٢٠٠٩ (١٥.٩%) اي نسبة الربع تقريباً في حين انخفضت بمعدل ١% ... ٢٠١٠ واصبحت (١٤.٣١ %) وهذا كان انخفاض متقابل في كل ... الاستثمار فقد اصبح (٢.٨٤٣.٣٣١.٢٥١) عام ٢٠١٠ في حين ك... ٦.٠٩٣.٧٧٣.٧٥٣ في عام ٢٠٠٩ وبنفس الاتجاه كانت الودائع بمجمو... فقد كانت ٢٥ مليون دينار تقريباً عام ٢٠٠٩ واصبحت في عام ٢٠١٠ حوالي ١٩.٨٥٦.٣٩٥

معدل العائد على الموجودات.

ولاستخراج هذا المؤشر يتم اعتماد المعادلة الاتية:

$$\frac{\text{العائد}}{\text{الموجودات}}$$

وهذا المؤشر يفسر مدى قدرة المصرف على توظيف الموجودات التي يمتلكها وقدرتها على توليد الارباح ومدى كفاءتها خلال فترة زمنية معينة بمعنى آخر مدى نجاح المصرف في استثمار ما يملك وقدرته على معرفة مجالات الفرص الاستثمارية الاكثر جدوى.

الجدول (٨)

يبين معدل العائد على الموجودات

السنة	صافي الربح (العائد)	مجموع الموجودات	النسبة
٢٠٠٨	١.٠٠٢.٢٠١	١١٨.٨٧٤.٥٥٣.٩٦٤	%٠.٨
٢٠٠٩	٤.٠٤٤.٢١١	١٥٦.٩٥١.٢٩٤.٦٧٥	%٢.٥
٢٠١٠	٢.٨٤٣.٣٣١	١٩٨.٦٩٦.٢٣١.٧٣٤	%١.٤
المتوسط			%١.٥٦

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المالية للمصرف.

من الجدول اعلاه ويلاحظ ان نسبة العائد الى الموجودات وحسب المعيار التاريخي فقد بلغت في سنة الاساس عام ٢٠٠٨ نسبة ٠.٨% ثم اصبحت في سنة ٢٠٠٩ بنسبة ٢.٥% اما في عام ٢٠١٠ فقد اصبحت نسبتها ١.٤% من هذا نلاحظ الحالة الافضل كانت عام ٢٠٠٩ بسبب سياسة المصرف في النشاط في عملية ادارة ارباحه في حين بلغ المتوسط العام ١.٥٦%.

هـ. تحليل الربحية من خلال نسبة النمو.

جدول (٩)

مؤشر ارباح المصرف ونسبة النمو والتغير السنوي للمصرف للفترة ٢٠٠٨ - ٢٠١٠

السنة	صافي الربح (العائد)	حجم التغير بالمقارنة سنة الاساس	نسبة التغير السنوي
٢٠٠٨	١.٠٠٢.٢٠١.٩٦١	صفر	صفر
٢٠٠٩	٤.٠٤٤.٢١١.٢٣٩	٣.٠٣٣.٣٢٥.٨١٢	%٣٠٣.٥٣
٢٠١٠	٢.٨٤٣.٣٣١.٥٢٢	٠.٥٩٦.٨٨٥.٢٥١	%١٨٣.٧

يلاحظ من النمو في الارباح نجد ان المعلومات في الجدول (٩) ان هناك نمو في عام ٢٠٠٩ بنسبة ٤ مرات تقريباً عما هو عليه عام ٢٠٠٨ في حين عاد الربح في عام ٢٠١٠ الى نصف ماهو عليه عام ٢٠٠٩ في حين

كان يمثل ضعف سنة الاساس ٢٠٠٨ وبهذا نجد ان المؤشر كان قد تراجع في عام ٢٠١٠.

و. مؤشر صافي الربح على مجموع الائتمان النقدي. يعد الائتمان النقدي احد المؤشرات الاساسية في قياس مدى ربحية المشروع من خلال مقارنته بعدد من المؤشرات وهنا يتم مقارنته بصافي الربح حيث يتم استخراجه وفق المعادلة المؤشرة تحت الجدول. ويلاحظ ان نسبة صافي الربح لعام ٢٠٠٨ قياس الائتمان النقدي كان ٤.٢% في حين زادت عام ٢٠٠٩ واصبحت تمثل ٨.٤% اما في عام ٢٠١٠ فقد انخفضت الى ٦.٤% وهذه الحالة جميعها تعكس حالة الارباح والنشاط لعام ٢٠٠٩ للمصرف وعند استخراج المتوسط نجد ان النسبة قد كانت ٦.٣%.

الجدول (١٠)

يبين مؤشر صافي الربح على مجموع الائتمان النقدي

السنة	صافي الربح (العائد)	الائتمان النقدي	نسبة صافي الربح الائتمان النقدي %
٢٠٠٨	١.٠٠٢.٢٠١	٢٣.٦٩٩.٥٧١	٤.٢%
٢٠٠٩	٤.٤٤٠.٢١٦	٥٢.٢٧٨.٧٦٢	٨.٤%
٢٠١٠	٢.٨٤٣.٣٣١	٤٤.١٠٣.٣٩٧	٦.٤%
المتوسط			٦.٣%

مؤشر العائد على الائتمان النقدي $\frac{\text{صافي الربح}}{\text{الائتمان النقدي}} \times ١٠٠$ %

- التغير بالقيمة يعني الزيادة المطلقة في الربحية او النقصان.
- الائتمان النقدي الممنوح يقصد به مجموع القروض الممنوحة كما في الجدول (١٠) والمعرفة وفق كشف الحسابات الختامية بالائتمان النقدي.

٣- نسبة الملاءمة

وتعرف نسبة الملاءة بانها النسب التي تهدف الى وضع الحدود في العلاقات بين الموجودات ورأس المال الممتلك في نهاية الفترة المالية واهم هذه النسب هي معدل ملاءة رأس المال وتحسب هذه النسبة بقسمة حقوق المساهمين على الموجودات والتي تعبر عن مدى امكانية مساهمة حق الملكية في تمويل الموجودات وتعد من النسب المهمة لدى البنوك المركزية وطبقاً لمعايير لجنة بازل فان النسبة المقبولة عالمياً هي ١٠% وان ارتفاع هذه النسبة يدل على متانة رأسمال المصرف في تمويل الموجودات وتخفيض المخاطر وتحسب وفقاً لما يأتي:

معدل الملاءة لرأسمال. حيث يتم استخراجه بموجب المعادلة الاتية:

$$\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

من الجدول (١١) يمكن ملاحظة ان نسبة الملاءة لدى مصرف دجلة والفرات تبلغ ٢.٨٣% عام ٢٠٠٩ في حين اصبحت عام ٢٠١٠ (٥.٥٣%) مع العلم ان النسبة في عام ٢٠٠٨ كانت ٢.٣٧% ولهذا نجد ان هناك انخفاض بنسبة ٨% وعليه نجد ان المتوسط هو ٣.٨% وفي كل الاحوال نجد ان هناك نمو ولكن كان الافضل عام ٢٠٠٩.

الجدول (١١)

يبين نسبة الملاءة لرأس المال

السنة	حق الملكية	مجموع الموجودات	النسبة
٢٠٠٨	٥٠.١٠٠.٧٥٥	١١٨.٨٧٤.٥٥٣.٩٦٤	%٢.٣٧
٢٠٠٩	٥٥.٣٥٤.٩٠٠	١٥٦.٩٥١.٢٩٤.٦٧٥	%٢.٨٣
٢٠١٠	٥٣.٩١٤.٣٣٠	١٩٨.٦٩٦.٢٣١.٧٣٤	%٥.٥٣
المتوسط			%٣.٨

قدرة المصرف على رد الودائع. ويتم استخراج هذه النسبة كمؤشر لقياس الملاءة في اداء المصرف من خلال المعادلة الاتية:

$$\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الودائع}}$$

وتعكس هذه النسبة المدى الذي تساهم فيه حقوق الملكية في تغطية ودائع المصرف والضمان الذي تؤمنه لها في رد الودائع وان النسبة المقبولة عالمياً هي ١٠% لذا يمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول (١٢) نلاحظ النسبة في عام ٢٠٠٨ كانت ٧٩.٢% في حين ان حقوق الملكية قياساً للودائع بمجموعها عام ٢٠٠٩ حيث بلغت نسبة ٢٠١% في حين كانت النسبة في عام ٢٠١٠ تقريباً ٣٠٠%.ومن هذه النسب يمكن التوصل الى امكانية المصرف في تغطية الودائع خلال فترة الطلب من قبل الزبائن.ومن هذا نلاحظ ان المتوسط يمثل ٧٢.٣%.

الجدول (١٢)

يبين قدرة المصرف على رد الودائع للسنوات

السنة	حقوق الملكية	مجموع الودائع	النسبة
٢٠٠٨	٥٠.١٠٠.٧٥٥	٦٣.٩٨١.٩٠٦	%٧٩.٢
٢٠٠٩	٥٥.٣٥٤.٩٠٠	٢٥.٣٢٦.٣٦٩	%٢٠١
٢٠١٠	٥٣.٩١٤.٣٣٠	١٩.٨٥٦.٣٩٢	%٣٠٠
المتوسط			%١٩٣.٢

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للمصرف لعام ٢٠١٠.

نسبة حق الملكية الى مجموع الاستثمارات (معدل هامش الامان).

ويستخرج هذا من خلال المعادلة الاتية:

$$\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{مجموع الاستثمار}}$$

ويقيس هذا المؤشر مدى قدرة المصرف على استخدام حق الملكية لمواجهة المخاطر التشغيلية في استرداد جزء من الاموال المستثمرة دون المساس بالأموال المودعة، وان ارتفاع هذه النسبة يمثل مصدر امان للمصارف وبالتالي يعكس انخفاض المخاطرة، والمعدل المقبول عالمياً هو (١٠%).من الجدول (١٣) يمكن ملاحظة ان المصرف يحقق معدل ومتوسط الضعف تقريباً حتى يتجاوز ١٠٠% وهذه النسبة معقولة لمواجهة المخاطر ويمكن ان تلاحظ ان النسبة في عام ٢٠٠٨ بلغت ٧٩% وفي عام ٢٠٠٩ بلغت ١٥٨.٥% في حين اصبحت في عام ٢٠١٠ ١٨٧.٦% وبهذا نجد ان هناك نمو لهذا المؤشر بحدود ٣١% وهذا مؤشر على امكانية الملاءة بين حقوق الملكية وبين مجموع الاستثمارات.

جدول (١٣)

يبين نسبة حق الملكية الى مجموع الاستثمارات بالالاف

السنة	حق الملكية	مجموع الاستثمارات	النسبة	النسبة المعيارية
٢٠٠٨	٥٠.١٠٠.٧٥٥	١٣٧٩٩٦٩٩	%٧٩.٣٦	١:٢
٢٠٠٩	٥٥.٣٥٤.٩٠٠	٣٤.٩١٤.٤١٥	%١٥٨.٥	١:٢
٢٠١٠	٥٣.٩١٤.٣٣٠	٢٨.٧٢٤.٤٨٩	%١٨٧.٦	
المتوسط			%١١٥.٦٣	

٤. تحليل السيولة

يهدف هذا النوع من التحليل التحقق من مدى امكانية المصرف من سداد الالتزامات تجاه الاخرين في تاريخ استحقاقها بدون تعرضها الى مخاطر عدم القدرة على التسديد وهناك مؤشرات ونسب متعددة من اهمها:

- **نسبة التداول**. ويتم استخراج هذا المؤشر من خلال المعادلة الاتية:

$$\frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

وتقاس هذه النسبة لكل سنة من السنوات ويعد مؤشر جيد عند المفاضلة (١:٢) وذلك حسب النسبة المعيارية المعتمدة. من الجدول (١٤) نلاحظ ان نسبة التداول والمعتمدة على سنة ٢٠٠٨ كأساس للمقارنة وان حركة الموجودات المتداولة قد تغيرت ما بين ارتفاع وانخفاض حيث كانت ٨١.٩١.٢٩٤.٣٥٢ . في حين انخفضت عام ٢٠٠٩ فأصبحت ٧٩.٩٤٨.٢٥٢.٤٣٠ اما في عام ٢٠١٠ فقد ارتفعت الى ١١٠.١١٠.٥٩٢.٤٠٠ .وبالمقابل نجد ان المطلوبات المتداولة قد ارتفعت من ٦٨.٧٧٢.٧٩٧.٥٢٥ فأصبحت ١٠١.٥٩٦.٣٩٤.١١٨ وكذلك اخذت بالارتفاع في عام ٢٠١٠ لتصبح ١٤٤.٧٧٢.٩٠١.٦٥٦ الا ان الملاحظ

الجدول (١٥)

يبين نسبة السيولة السريعة للسنوات (٢٠٠٨-٢٠١٠)

السنة	الموجودات المتداولة	صافي الموجودات المتداولة	المطلوبات المتداولة	نسبة السيولة السريعة%	النسبة المعيارية
٢٠٠٨	٨١.١٩١.٢٩٤.٣٥١	٨١.١٩١.٢٩٤.٣٥١	٦٨.٧٧٢.٧٩٧.٥٢٩	١١٨.٥	
٢٠٠٩	٧٩.٩٤٨.٢٥٢.٤٣٠	٧٩.٩٤٨.٢٥٢.٤٣٠	١٠١.٥٩٦.٣٩٤.١١٨	٧٨.٦٩	
٢٠١٠	١١٠.١١٠.٥٩٢.٤٠٠	١١٠.١١٠.٥٩٢.٤٠٠	١٤٤.٧٧٢.٩٠١.٦٥٦	٧٦	

- نسبة النقد. يعد توفر النقد سواء بالصندوق او البنك احد متطلبات العمل المصرفي ومؤشر على تقويم الاداء المالي. وتستخرج هذه النسبة من خلال المعادلة الاتية:

= النقد في البنك والاوراق المالية قصيرة الاجل / المطلوبات المتداولة

وتهدف هذه النسبة الى قياس نسبة السيولة التي يتمتع بها المصرف ونجاحه اذ لم نتمكن من تحويل لبعض من موجوداته فضلاً عن ان عمل المصرف يعتمد على توفر النقد بالوقت والكمية المطلوبة والمؤشر المعياري هو (١:١) لكل سنة. ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول (١٦).

الجدول (١٦)
يبين نسبة النقد كمؤشر للقياس

سنة	النقد والاستثمارات المالية قصيرة الاجل	المطلوبات المتداولة	نسبة النقد	النسبة المعيارية
٢٠٠[illegible]	٨١.١٩١.٢٩٤.٣٥١	٦٨.٧٧٢.٧٩٧.٥٢٩	%١.١٨٠٥	١:١
٢٠٠[illegible]	٧٩.٩٤٨.٢٥٢.٤٣٠	١٠١.٥٩٦.٣٩٤.١١٨	%٠.٧٨٦٩	١:١
٢٠[illegible]	١١٠.١١٠.٥٩٢.٤٠٠	١٤٤.٧٧٢.٩٠١.٦٥٦	%٠.٧٦٠	١:١

٧- أظهر البحث انخفاض معدلات الربحية في المصرف قياسا إلى حجم موجوداته ومصادر الأموال المتاحة، مما يدل على عدم وجود فرص استثماريه يمكن من خلالها تحقيق العائد

٨- اظهر البحث انخفاض نسب الملاءمة في المصرف حيث لم تصل إلى النسب المقبولة عالميا.

ثانياً: التوصيات

في هذا المبحث يتقدم الباحث ببعض التوصيات استناداً الى ماتم عرضه من النتائج التي توصلنا اليها عن طريق دراستنا للواقع العملي في كيفية القيام باستخدام نسب التحليل المالي في تقويم الاداء والتنبؤ بالفشل المالي في ظل بيئة الاعمال الحديثة، لما فيه من خدمة كبيرة للمعمل آملين ان تاخذها ادارة المعمل في المستقبل بنظر الاهمية، وهي ما يأتي:-

١- ينبغي الاستفادة من التحليل المالي في عملية مكافحة الفساد الإداري والمالي عن طريق تقييم الأداء وذلك عن طريق استخدام أدوات التحليل المالي المختلفة التي مرَّ ذكرها، فيمكن كشف التجاوزات عن طريق مقارنة تكاليف نشاط أو مشروع معين مع أنشطة مماثلة لمصارف منافسة أو المقارنة مع مصارف تعمل ضمن القطاع نفسه، ثم تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها.

٢- العمل على استغلال السيولة لدى المصرف واستثماره في المجالات الداخلية أو الخارجية.

٣- العمل على تنويع الادوات الاستثمارية من خلال تكوين المحافظ الاستثمارية واستخدام الادوات الاستثمارية التي تلائم طبيعة العمل المصرفي وعدم الاقتصار على الادوات الاستثمارية الحكومية القصيرة الأجل لان ذلك يؤدي للحد من تنويع الفرص الاستثمارية.

٤- القيام بفتح فروع ومكاتب خارج العراق من أجل الانفتاح على العالم الخارجي والتجارب وتشجيع الاستثمارات العربية والأجنبية.

٥. إعطاء مرونة في التعليمات والقوانين الصادرة وتشجيع توجيه الأموال نحو جانب الاستثمار.
٦. خلق ثقافة مصرفية تركز على الجانب الاستثماري.
٧. زيادة رأس المال المصرفي بما يتناسب وحجم الموجودات والودائع لديها من أجل تخفيض المخاطر التي قد تتعرض لها.
٨. تعديل الأهداف المصرفية عن طريق ممارسة الأنشطة الاستثمارية إلى جانب الأنشطة التجارية.

المصادر

١- الحيالي، وليد ناجي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، دار اثراء، عمان، ٢٠٠٩.

٢- الكرخي، مجيد، تقويم الاداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، ٢٠٠٧.

٣- النعيمي، عدنان تايه، والتميمي، ارشد فؤاد، التحليل والتخطيط المالي- اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان، الاردن، ٢٠٠٨.

٤- الشمري، ناظم محمد نوري، النقود و المصارف، دار الكتب للطباعة و النشر، الموصل، ١٩٩٨.

٥- عبود، سالم محمد، تطور المؤسسة المصرفية في العهد البابلي، دار الدكتور للعلوم، بغداد، ٢٠٠٧.

٦- فرحان، علاء طالب و المشهداني، ايمان شيحان، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء، عمان، الاردن، ٢٠١١.

٧- عبود، سالم محمد، الادارية في النشاط المصرفي، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد، ٢٠٠٨.

٨- جاريسون، ري اتش، المحاسبة الادارية، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤.

٩- عبود، سالم محمد، ادارة الكلفة في النشاط المصرفي، ج١، محاسبة الكلفة، بغداد، ٢٠٠٨.

١٠- بميك، توفيق عبد الرحمن، التحليل المالي وتقويم الاداء، دار الجامعة الامارات ٢٠٠٨.

١١- حمد مطر، التحليل المالي والائتماني، دار وائل ،عمان ٢٠١٠

١٢- عبد الحميد، محمد عزت، التحليل المالي لميزانية مصرف التجاري، الاسكندرية مصر، ٢٠٠٠.

١٣- د. صادق راشد، ادارة المصارف، مطبعة الفرح بغداد، ٢٠١٠.

١٤- مصرف دجلة والفرات. السجلات والتقارير المالية ونشرات المصرف للسنوات ٢٠٠٨ – ٢٠١٠.

ب. الرسائل والاطاريح

١. بشير، ياسر حكمت / ٢٠٠٧ الموسومة (أثر التحليل المالي باستخدام النسب المالية على ترشيد قرارات الادارة المالية) بحث تطبيقي في شركة الثرثار للانتاج الزراعي مساهمة خاصة / بغداد للفترة من ٢٠٠٠ الى ٢٠٠٢. قدمت هذه الدراسة الى هيئة امناء المعهد العربي للمحاسبين القانونيين كجزء من متطلبات الحصول على شهادة المحاسبة القانونية.

٢. حمد، منى كامل، المحاسبة عن الاستثمارات في المصارف التجارية وفق القواعد المحاسبية العراقية والمعايير المحاسبية الدولية – دراسة تطبيقية في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٩.

الفصل السادس

أثــر معاييــر الجودة المصرفية في رضا الزبــائن

بحــث استطلاعي

الفصل السادس

أثــر معاييــر الجودة المصرفيـة في رضا الزبـائن

بحـث استطلاعي *.

الكلمـات المفتـاحية	Key words
جـودة الخدمـات	Quality services
خدمـات مصـرفية	Banking services
معايير الجودة	Quality standards

المستخلص:-

يسعى هذا البحث الى تسليط الضوء على أثر معايير الجودة المصرفية في رضا الزبائن وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من زبائن مصرف الرافدين في ثلاث فروع له في البصرة. ولقد تضمن البحث ٤ مباحث .. تناول الاول: مهنجية البحث أمـا المبحث الثانـي فقد تناول (الجانـب النظـري) وفيه تم عرض معايير جودة الخدمة المصرفية التسعة وهي كل من (الاعتمادية/ الاستجابة/ سهولة الوصول إلى الخدمة/ الجدارة والاهلية/ المصداقية / الكياسة والمجاملة/ معرفة وفهم الزبون/ الأمان/ الملموسات).
واختتم البحث بالمبحث الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)

حيث كانت ابرز الاستنتاجات:- ضرورة تحديد احتياجات الزبائن من قبل الادارة المصرفية عند تنفيذ العملية المصرفية، وكذلك ايمان الجمهور المستفيد (الزبائن) بـأهمية معايير الجودة المصرفية لتحقيق الرضا. أمـا

---

* بحث مشترك مع الباحث أحمد رسن علاوي/ جامعة بغداد مقبول للنشر في مجلة كلية الادارة والاقتصاد في الجامعة المستنصرية بالكتاب المرقم ٤٥ في ٢٠١٦/٥/٢٩.

ابرز التوصيات فكانت ضرورة ايمان ادارات المصارف بـأهمية ودور وتـأثير معايير الجودة المصرفية في تحقيق رضا الزبائن.

Abstract:-

The study focuses on the effect of banking quality standards on customer satisfaction through exploring opinions of a sample of customer at Al-Rafydain Bank in three branches in Basrah province. The study consists of your sections.

The first section deal with a paper derived from an Msc degree thesis submitted to the University of Baghdad.

Methodology of the study:

The second section dealt with the theoretical side where nine banking quality standards were shown (reliability, responsiveness, accessibility, competence, creditability, courtesy, understanding the customer, security and tangibles).

The study concluded in the fourth section (conclusions and recommendations).

The most significant conclusions are:

The importance of identifying customer needs by bank management when applying banking transactions and the belief of the public (clients) in the importance of banking quality standards to realize satisfaction.

The most significant recommendations are:

The importance for bank management to believe in the critical role of and the effect of banking quality standards in a chieving customer satisfaction.

المبحث الأول / منهجية البحث

تمهيد:-

يعد القطاع المصرفي واحداً من أهم القطاعات الحيوية حيث يتعامل مع قاعدة عريضة من الزبائن افراداً ومنظمات ومن العقود الاخيرة لوحظ تأثر هذا القطاع كثيراً بما حدث تطور في مجال الخدمة المصرفية مما ساعد كثيراً في تطبيق آليات جديدة تتسم بالمرونة وتسهل التعامل المتبادل بين الزبائن وإدارات المصارف.

مشكلة البحث:-

تكمن في محاولة الاجابة عن التساؤل الاتي

ماهي أثر معايير الجودة المصرفية في رضا الزبائن؟؟

أهمية البحث:-

تنبع من تناوله ٩ متغيرات أساسية هما أبعاد أو مؤشرات أو معايير الجودة وهي كل من سهولة الوصول للخدمة/ الجدارة والاهلية/ المصداقية/ الكياسة والمجاملة/ معرفة وفهم الزبون/ الامان/ الملموسات.

هدف البحث:-

الوصول الى تقييم جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن في المصارف عينة البحث.

حدود البحث:-

المكانية:-

مصرف الرافدين / فرع البصرة / ٣ فروع في البصرة أختيرت عشوائياً من أصل ١١ فرعاً في محافظة البصرة وهي كل من مصرف الرافدين فرع البصرة/٢ وفرع المعقل وفرع الجنينة.

الزمانية:- من ٢٠١٤/١/١ – ٢٠١٥/١٢/٣١

ج- عينة البحث:-

مجموعة من زبائن فروع المصرف اختيرت عشوائياً حيث تم توزيع ١٢٠ استبانة رأي للجمهور (الزبائن) بواقع ٤٠ استبانة رأي لكل فرع ليسترد منها في النهاية ٨٧ استبانة رأي صالحة للتحليل الاحصائي.

منهج البحث:-

اعتمد البحث المنهجين الوصفي والتحليلي نظراً لملائمتها لدراسة الظواهر الاجتماعية.

فرضية البحث:-

تؤثر معايير الجودة المصرفية التسعة في رضا الزبائن. المعايير التسعة بحسب أغلب الكتاب والباحثين وكما سيرد ذكرها مفصلاً لاحقاً هي كل من: الاعتمادية/ الاستجابة/ سهولة الحصول على الخدمة/ الجدارة والاهلية/ المصداقية/ الكياسة والمجاملة/ معرفة الزبون وفهمه/ الأمان/ الملموسات).

أساليب جمع البيانات والمعلومات:-

- المصادر العلمية باللغتين العربية والانكليزية.
- المقابلات الميدانية
- استبانة رأي (للجمهور أو الزبائن) وتضمنت هذه الاستبانة جزئين.

البيانات العامة عن الخصائص الشخصية للزبائن (جنس، عمر، شهادة ... الخ) ٩ أسئلة (بتفرعاتها تبلغ ٣١ سؤالاً).

تركزت على المعايير الـ٩ لجودة الخدمة المصرفية وقد صيغت الأسئلة في الاستبانة وفقاً لمقياس Likert الخماسي.

أما أبعاد جودة الخدمة المصرفية التي تضمنتها الاستبانة فكانت :- الاستجابة/ الاعتمادية/ الكياسة والمجاملة/ المصداقية/ معرفة الزبون وفهمه/ سهولة الوصول الى الخدمة والحصول عليها/ الجدارة والاهلية/ الامان/ الملموسات.

اختبارات الصدق والثبات لاستبانة البحث

١- الصدق الظاهري:- تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين*٢ وقد تم الاخذ بملاحظاتهم جميعاً في النسخة النهائية للاستبانة.

٢- ثبات المقياس:- ويعني أن الاستبانة ستعطي النتائج نفسها عند اعادة توزيعها على مجموعة الاشخاص نفسها وتم تطبيق مقياس التقسيم النصفي split half بأخذ معامل الارتباط بين الاسئلة الفردية والزوجية تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون spearman Brown حيث تعد الاستبانة ذات ثبات مطمئن ويعول عليه اذا بلغ معامل الارتباط بين الاسئلة الفردية والزوجية 0.67 كحد أدنى، ولقد كان معامل الثبات المستخرج لمقياس استبانة البحث 0.86 مما يدلل على الثبات العالي للاستبانة.

٩- الاساليب الاحصائية المستخدمة تم اعتماد برنامج حاسوب SQSS و Microsoft Excel للتعامل مع البيانات واستخراج النتائج التي اتبع فيها الآتي:-

الاحصاء الوصفي (النسب المئوية/ الوسط الحسابي/ الانحراف المعياري/ معامل الاختلاف).

الاحصاء الاستدلالي (R^2 معامل التحديد / إختبارات الدلالة الاحصائية Tو F/ r معامل الارتباط / إختبار Mann – Whitney).

* انظر الملحق رقم ٢

المبحث الثاني / الجانب النظري

تمهيد:-

شهد العقدين الاخيرين للقرن العشرين وما بعدهما تغييرات متسارعة في الخدمات المصرفية مما آدي إلى اتساع هذه الخدمات وتطورها.

الخدمة والخدمة المصرفية:-

تعرف الخدمة بأنها أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية وان انتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لايكون (Kotler 2000:468).

أما الخدمة المصرفية فأنها مجموعة من الانشطة ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من المصرف والتي يدركها المستفيدون وتشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم و رغباتهم المالية والأئتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من العلاقة بين الطرفين (العجارمة/٣٢:٢٠٠٤).

أهمية الخدمة المصرفية:-

تكمن في أنها ترتبط مباشرة بإشباع حاجات ورغبات الزبون (Skinner,1990:2) ومن هنا فأن اهمية الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون تقاس بما تحققه تلك الخدمة للزبون من منافع عليه فأن الخدمة المصرفية تعني المنفعة (معلاً: ١٩٩٤: ٥١-٥٢). وهكذا فأن الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف لزبائنه تمثل الركيزة الاساسية لبقاء المصرف في السوق.

خصائص الخدمة المصرفية:-

(الخضري/١٩٩٩: ٥٣) (البكري/٢٠٠٠: ١٧) (الديوه جي/ ١٩٨٧: ٤٠).

- خدمة محسوسة غير ملموسة (المؤذن/ ١٩٩٩: ٢٢٣).
- عدم انفصال الانتاج عن الاستهلاك (المساعد/ ١٩٨٧: ١٢٤).
- صعوبة التمييز بين الخدمة المصرفية (ما بين الخدمات المتشابهة التي تقدمها المصارف المتنافسة).

- التلاشي:- فالخدمات المصرفية تتلاشى بعد الانتفاع منها .
- عدم أمكانية تجزئة الخدمة المصرفية.

تطوير الخدمة المصرفيـة-

تكمن قدرة المصرف على البقاء والاستمرار في السوق على مقدرتـه في تطوير الاستجابة لمقتضيات التغيير والبيئة المحيطة بالمصرف (معلا/١٩٩٥: ١٥١) وفي الوقت الذي يصبح فيه المصرف عاجزاً عن تقديم خدمات مصرفية جديدة ترتقي الى مستوى الحاجات المتطورة للزبائن فـأنه (أي المصرف) سيحكم على مستقبله بالفشل (مجلة دراسات مالية ومصرفية/ ١٩٩٤: ٣٥).

جـودة الخدمـة المصرفية:-

تعريف الجودة :- هناك تعريفات متعددة للجودة بحسب تعدد مداخل الجودة (مدخل التميز أو التفوق /مدخل المنتوج/ مدخل الاستخدام النهائي/ مدخل التصنيع/ مدخل القيمة) وهناك من ينظر لتعريف الجودة بحسب طرفي العملية وهم كل من المنتج والزبون (المستفيد) (البكـري/٢٠٠٠: ١٠٢) (البصـــري/١٩٩٨: ٢٣) (Everlt& Ebert, 1996:5,97).

عليـه فـأن الجودة التي تعنينـا هنا هي من وجهة نظر الزبون حيث عرفها (Evans,1997:48) بـأنها تلبية توقعات الزبون أو التفوق عليها.

يتضح هنا ان الجودة تبدأ بالزبون واليه تتوجه وبه تنتهي.

جـودة الخدمـة :- يراها (Payne, 1995:220) الهدف منها ترشيد مختلف الانشطة والفعاليات للارتقـاء بمستوى جودة الخدمات. عليه فـأن لجودة الخدمة بعدين رئيسين هما الجودة الفنيـة (وترتبط بالنتائج المتحقق) والجودة الوظيفية (الطريقة التي يتم بواسطتها ايصال مكونات الخدمة الفنية الى الزبون).

جودة الخدمة المصرفية:- وهي قدرة المصرف على تقديم خدمات تلائم توقعات الزبون أو تتفوق عليها (Payne, 1995:220) وهي ايضـاً قدرة المصرف على تقديم خدمـات تلائم توقعات الزبون أو تتفوق عليها (العلاق

والطائي/١٩٩٩: ٥٧) فيها إذن مقياس مقدار تطابق مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبون.

معايير جودة الخدمة المصرفية:- مهما تعددت المسميات فأنها تصب في محتوى أو معنى واحد بحسب (Goatish &David, 1997:3) وهي أما معايير تتعلق بجودة المنافع النهائية التي يحصل عليها المستفيد من الخدمة أو معايير تتعلق بجودة عملية الخدمة.

ويمكن عرض أبعاد أو مؤشرات أو معايير الجودة بحسب الآتي:-

أولاً:- الأعتمادية Reliability:-

وتعني قدرة المصرف على انجاز أو أداء الخدمة المصرفية المقدمة على نحو دقيق وبأقل الأخطاء (Heizer & Rander, 1999: 98).

ثانياً:- الاستجابة Responsiveness:-

وتعني درجة استعداد العاملين على تقديم الخدمة بالنحو الذي يحقق رغبات الزبائن (Russel & Tayler, 1998:54).

ثالثاً:- سهولة الوصول والحصول على الخدمة Accessibility وتعني امكانية حصول الزبون على الخدمة بسهولة ويسر في المكان والزمان المناسبين من خلال الاتصال المباشر.. (أحمد/٢٠٠١: ١٠٨).

رابعاً: الجدارة والاهلية Comperenceوتعني مقدار امتلاك العاملين في المصرف للمهارات والمعارف اللازمة لأداء الخدمات المصرفية (العلي٢٠٠٠: ٥٥٧).

خامساً:- المصداقية Credibility

وتعني الامانة والصدق والثقة المتبادلة في اداء الخدمة دون الحاق أي ضرر مادي أو معنوي بالزبائن (العلاق والطائي/ ١٩٩٩: ٢٥٨).

سادساً:- الكياسة والمجاملة Sourlesy

وتعني مقدار الشفافية لدى العاملين في تعاملهم مع الزبائن (الصميدعي/ ١٩٩٩: ٢٤٦).

سابعاً:- معرفة الزبون وفهمه Understanding Customer

وتعني إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة مما يتطلب مزيداً من الجهد لفهم حاجات ورغبات الزبائن عبر الاتصال المباشر (Heizer &Rander, 1999:98).

ثامناً:- الأمان Security

ويعني مقدار توافر أجهزة السلامة والامان والاجراءات المرتبطة بها حفاظاً على ممتلكات الزبائن (Ivancevich &others, 1997: 257).

تاسعاً:- الملموسات Tangibles

وتتمثل بالتسهيلات المادية ذات العلاقة المباشرة بتقديم الخدمة (المعدات/ الاشخاص/ وسائل الاتصال) وغالباً ما تستخدم المصارف جانب الملموسات لتحسين صورتها أمام الزبائن. (رمضان ومحفوظ/٢٠٠٣: ٢٥٨).

المبحث الثالث/ الجانب العملي

تمهيد

مصرف الرافدين الذي يمتاز عراقياً بكثرة زبائنه وثقتهم العالية فيه تأسس سنة ١٩٤١ ويقع مركزه الرئيس في بغداد وهو أقدم مصارف العراق الحكومية ويبلغ عدد فروعه ١٥٩ فرعاً داخلياً وخارجياً ويقدم خدمات متنوعة لزبائنه أهمها:- قبول الودائع بأنواعها ومنح التسهيلات المصرفية واصدار السفاتج والصكوك وتبادل الحوالات الداخلية والخارجية مع العالم وتبادل المقاصات واستثمار الاموال والتسليف وغيرها.

تحليل اراء عينة البحث:-

يوضح الجدول رقم (١) تفاصيل الاجابة عن استبانة البحث وبعض الجوانب الاحصائية حولها.

جدول (١) التوزيع التكراري والنسب المئوية لمعيار المتغيرات – الكلية للزبائن في مصارف (البصرة/٢، المعقل، الجنينة)

المتغيرات	الزبائن الكلية										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة
	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لااتفق بشدة				
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%			
الاستجابة	41	47	46.0	53	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.5	0.50	100.0
	25	29	40.0	46	19.0	22	0.0	0	0.0	0	4.0	0.74	74.7
	52	60	35.0	40	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.6	0.49	100.0
	52	60	35.0	40	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.6	0.49	100.0
الاعتمادية	61	70	26.0	30	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.7	0.46	100.0
	42	48	45.0	52	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.5	0.50	100.0
	67	77	20.0	23	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.8	0.42	100.0
	17	20	28.0	32	15.0	17	12.0	14	6.0	6.9	3.4	1.16	72.4
الكياسة والمجاملة	44	51	25.0	29	18.0	21	0.0	0	0.0	0	4.3	0.79	79.3
	38	44	43.0	49	6.0	6.9	0.0	0	0.0	0	4.4	0.61	93.1
	52	60	29.0	33	6.0	6.9	0.0	0	0.0	0	4.5	0.63	93.1
المصداقية	54	62	33.0	38	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.6	0.49	100.0
	42	48	45.0	52	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.5	0.50	100.0
	67	77	20.0	23	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.8	0.42	100.0

	56	64	31.0	36	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.6	0.48	100.0
معرفة الزبون وفهمه	23	26	42.0	48	18.0	21	0.0	0	0.0	0	4.0	0.72	74.7
	18	21	35.0	40	7.0	8	22.0	25	2.0	2.3	3.5	1.15	88.5
	13	15	43.0	49	11.0	13	15.0	17	3.0	3.45	3.6	1.05	85.1
سهولة الحصول والوصول	3	3.4	36.0	41	15.0	17	17.0	20	13.0	14.9	3.0	1.17	79.3
	9	10	36.0	41	12.0	14	20.0	23	0.0	0	3.4	0.96	74.7
	52	60	35.0	40	0.0	0	0.0	0	0.0	0	4.3	0.70	85.1
الجدارة والاهلية	35	40	39.0	45	13.0	15	0.0	0	0.0	0	4.3	0.70	85.1
	49	56	31.0	36	7.0	8	0.0	0	0.0	0	4.5	0.64	92.0
	39	45	40.0	46	8.0	9.2	0.0	0	0.0	0	4.4	0.65	90.8
	48	55	19.0	22	20.0	23	0.0	0	0.0	0	4.3	0.83	77.0
الامان	38	44	27.0	31	18.0	21	0.0	0	0.0	0	4.2	0.81	74.7
	59	68	24.0	28	4.0	4.6	0.0	0	0.0	0	4.6	0.57	95.4
	43	49	32.0	37	12.0	14	0.0	0	0.0	0	4.4	0.71	86.2
الملموسات	0	0	11.0	13	29.0	33	24.0	28	8.0	9.2	2.7	0.82	49.4
	49	56	37.0	43	1.0	1.1	0.0	0	0.0	0	4.6	0.52	98.9
	56	64	23.0	26	8.0	9.2	0.0	0	0.0	0	4.6	0.66	90.8
المتغير التابع	41	47	46	53	0	0	0	0	0	0	4.5	50	100

فيما يوضح الجدول (٢) خلاصة نتائج اختبار آراء الزبائن لكل متغير

الجدول رقم (٢) خلاصة نتائج آراء الزبائن (مصرف الرافدين/ المعقل)

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	شدة الاجابة	معامل الاختلاف	ترتيب الاهمية
الاستجابة	4.27	.56	92.25	13.11	الثاني
الاعتمادية	4.20	.72	95.7	17.14	السادس
الكياسة المجاملة	4.30	.64	87.37	14.88	الثالث
المصداقية	4.53	.49	100	10.81	الاول
معرفة الزبون وفهمه	3.54	.94	80.5	26.55	التاسع
سهولة الحصول على الخدمة المصرفية والوصول اليها	3.69	.90	88.53	24.39	الثامن
الجدارة والاهلية	4.23	.72	82.75	17.02	الخامس
الامان	4.39	.66	86.23	15.03	الرابع
الملموسات	3.73	.69	81.6	18.50	السابع

جدول رقم (٣)

نتائج اختبار (Mann – Whiten) لتحسين جودة الخدمة المصرفية لمصارف (بصرة/2، المعقل، الجنينية)

المتغير المستقل	اختبار *U	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
الاستجابة	221	0.84	معنوية
الاعتمادية	232	0.82	معنوية
الكياسة والمجاملة	214	0.97	معنوية
المصداقية	224	0.76	معنوية
معرفة الزبون وفهمه	241	0.80	معنوية
سهولة الحصول على الخدمة المصرفية والوصول اليها	205	0.85	معنوية
الجدارة والاهلية	222	0.79	معنوية
الامان	264	0.83	معنوية
الملموسات	201	0.78	معنوية

قيمة U المجدولة معنوية 0.05

جدول رقم (٤) الاختبار النهائي لفرضية البحث

ق	الاسئلة	T. Test المحسوبة للعلاقة بين أ و ب	معامل الارتباط r بين أ و ب	معامل التحديد R2 بين أ و ب
المستقلة التابعة	١-٩ ١٠	12.29	0.93	0.86

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً:- الاستنتاجات

في ضوء نتائج الجانب التحليلي لاستبانة البحث يمكن أن نخلص الى أبرز الاستنتاجات وهي:-

١- مازالت جهود العاملين في المصارف الحكومية عينة البحث دون طموح

٢- أن عمليات تطوير أو أضافة خدمات مصرفية لاتلبي حاجة السوق العراقية.

٣- عدم استخدام التكنلوجيا الحديثة في العمل المصرفي على نطاق واسع.

٤- ضرورة تحديد احتياجات الزبائن بدقة عند تنفيذ العمليات المصرفية.

٥- لم تأخذ المصارف عينة البحث بآراء ومقترحات الزبائن لأجل تحسين جودة الخدمة المصرفية.

٦- ان الجمهور المستفيد (الزبائن) يؤمن بأهمية معايير الجودة المصرفية لتحقيق رضاه وهذا ما يتطلب بالمقابل ايماناً من أدارات المصارف المذكورة بالتغيير لمواكبة حاجات السوق.

ثانياً:- التوصيات

١- الارتقاء بجهود الافراد العاملين في المصارف (عينة البحث) تدريباً وتطويراً ليواكبوا طموح الزبائن.

٢- ادخال التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي وفق خطة على الامد المنظور لكي تواكب الخدمة المصرفية حاجات السوق الفعلية.

٣- تأسيس تشكيل أو وحدة في كل مصرف لدراسات وبحوث السوق تقوم بأجراء المسموحات على الزبائن لتحديد حاجات ورغبات الزبائن بدقة.

٤- محاولة الافادة من تعيين حملة الشهادات العليا المتخصصين بالشأن المصرفي.

٥- إيمان أدارة المصارف بأهمية ودور تأثير معايير الجودة المصرفية في رضا الزبائن.

المصـــادر

اولاً:- العربيـة

١- العجارمة، تيسير/ التسويق المصرفي/ عمان – الاردن / دار ومكتبة الحامد/ ٢٠٠٤م.

٢- معلاً، ناجي ذيب/ أصول التسويق المصرفي/ معهد الدراسات المصرفية – ط١/ عمان – الاردن/ ١٩٩٤.

٣- المؤذن، محمد صالح/ مبادئ التسويق/ جامعة الزرقاء الاهلية/ عمان – الاردن/ ١٩٩٩م.

٤- المساعد، زكي/ التسويق الحديث/ مطبعة عصام / بغداد – العراق ١٩٨٧م.

٥- الديوه جي، أبي سعيد/ أدارة التسويق / دار الكتب للطباعة والنشر جامعة الموصل/ ١٩٨٧م.

٦- البكري، ثامر ياسر/ ادارة التسويق/ بغداد – العراق/ ٢٠٠٠م.

٧- الخضيري، محسن أحمد/ التسويق المصرفي/ ط١ – إيتراك للنشر والتوزيع/ ١٩٩٩م.

٨- مجلة دراسات مالية ومصرفية/ المجلد الثاني/ العدد الثالث/ الاردن – عمان/ ١٩٩٤م.

٩- البصري، عبد الله شفيق / سياسة تسويق الخدمات في المصارف التجارية العراقية وأثرها في نوعية الخدمة/ أطروحة دكتوراه غير منشورة – جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد/ قسم أدارة الاعمال ١٩٩٨.

١٠- هندي، منير أبراهيم/ أدارة البنوك التجارية – مدخل أتخاذ القرارات/ ط٣/ المكتب العربي الحديث/ الاسكندرية/ ٢٠٠٠م.

١١- العلاق، بشير عباس والطائي، حميد عبد النبي/ تسويق الخدمات – مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي/ ط١/ دار العقل – عمان – الاردن/ ١٩٩٩م.

١٢- أحمد، أحمد محمود/ تسويق الخدمات المصرفية مدخل نظري تطبيقي/ ط١/ دار البركة للنشر والتوزيع/ عمان – الاردن/ ٢٠٠١م.
١٣- الصميدعي، محمود جاسم/ مدخل التسويق المتقدم /ط١/ بغداد – دار المرام/ ١٩٩٩م.
١٤- رمضان، زياد سليم ومحفوظ، أحمد جودة/ الاتجاهات المعاصرة في أدارة البنوك/ دار وائل/ عمان – الاردن/ ٢٠٠٣م.

الاجنبيـــة:-

- Kotler, P. &A. Anderson, Strategic Marketing for non profit organizations, 5th ed. Prentice – Hall, New jersey, 2000.
- Skinner, Marketing Management, 1990, U.K.
- Everlt. E.Adam & Ebret Roland D., Production and Operations Management, New Delhi, Prentice Hall, 1996.
- Evans R, J., Production Operation Management: Quality Performance & Value, 5th ed, 1997.
- Panyne, Adrian, The Essence of Services Marketing, Prentice Hall, New York, 1995.
- Goeatish, L& David B. Stanley, introduction total Quality Management, Prentice – Hall, 1997.
- Haizer, Jay & Rader, Barvy Principle of Operation Management, 3rd ed. Prentice – Hall. Inc – New Jersy.
- Russel, S. &Roberta S. &Taylor Bernard w., Operation Management: Focusing on Quality, Prentice, Hell Inc N.J 1998.
- Invancevich &Peter steven & Skiner &Grosby, Quality Management: 1997. N.J.

ملحق رقم /١

جامعة بغداد
المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية
قسم الدراسات المالية
تخصص مصارف

(استبـانة رأي)

السـادة الزبائن المحترمين
تحية طيبة..
بين يديك (استبانة رأي) من أجل انجاز رسالة ماجستير حول (تقييم نوعية الخدمات المصرفية وآفاق تطويرها) دراسة تطبيقية في فروع مصرف الرافدين في البصرة.
نرجو التفضل بالإجابة عن الاسئلة التي تتضمنها الاستبانة والتي لا تحوي أية معلومات شخصية كونها (الاستبانة) معدة فقط لأغراض البحث العلمي.
مع جزيل الشكر لاهتمامكم..
الباحثان

بيـــانات عامـة

- الجنـس ذكر انثـى
- العمر اقل من ٣٠ ٣٠ – أقل ٤٠ ٤٠- أقل ٥٠ ٥٠
- التحصيل الدراسي: يقرأ ويكتب متوسطة معهد ماجستير ابتدائية + اعدادية +بكالوريوس +دكتوراه

ثـــانياً:- آراء الزبائن

المتغير الرئيسي	التسلسل	المتغير الفرعي	المقياس				
			اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة
جودة الخدمة المصرفية							
١) الاستجابة	1	يبادر لعاملون في المصرف على تقديم الخدمات المصرفية للزبائن					
	2	تقديم الخدمات الى الزبائن في الاوقات التي يرغبون فيها					
	3	يستجيب العاملون لطلبات الزبائن					
	4	يسعى العاملون في المصرف الى تقديم افضل مايمكن من الخدمات المصرفية الى الزبائن					
٢) الاعتمادية	5	تؤدي الخدمة المصرفية بما هو متوقع عن					

		سمعة وشهرة المصرف					
	6	يسعى المصرف الى انجاز الخدمة في الوقت المناسب					
	7	يحرص المصرف على تقديم خدمات مصرفية متنوعة للزبائن					
	8	الخدمات التي يقدمها المصرف تلبي حاجات ورغبات الزبائن					
٣)الكياسة والمجاملة	9	يعامل الزبائن من قبل العاملين في المصرف باحترام وتقدير					
	10	تحرص ادارة المصرف على توثيق العلاقة بين العاملين والزبائن					
	11	يتصف العاملون					

البعد	ت	الفقرة					
		باللباقة في عرض خدماتهم التي يحتاج اليها الزبائن					
٤) المصداقية	12	يتصف العاملون في المصرف بالامانة					
	13	يحرص العاملون في المصرف على اشعار الزبائن بأن اموالهم بأيادي امينة و حريصة					
	14	يفضل الزبائن التعامل مع المصرف لثقتهم بالعاملين فيه					
	15	التعامل مع الزبائ يكون على اساس الصدق والصراحة					
رفة الزبون [illegible]	16	يسعى العاملون على ازالة الحواجز والعقبات التي					

		تحول دون التعرف على مايدورفي اذهان الزبائن					
	17	يستخدم العاملون اساليب متطورة في إداء الخدمة المصرفية					
	18	يهتم العاملون بتنفيذ ومتابعة رغبات الزبائن					
سهولة الحصول و الوصول على الخدمة المصرفية	19	تتسم الاجراءات المعتمدة في تقديم الخدمة المصرفية بالسهولة					
	20	يتميز المصرف بـأستخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات المصرفية					
	21	يمثل موقع المصرف مكاناً استراتيجياً بالنسبة للزبائن					
الجدارة والأهلية	22	يحرص العاملون في					

		المصرف على التعرف على حاجات ورغبات الزبائن					
	23	يتمتع العاملون بالمهارات اللازمة لأستخدام تكنلوجيا المعلومات المتوفرة في المصرف					
	24	يؤدي العاملون الخدمات المصرفية بهمه ونشاط					
	25	يتمتع العاملون بالمصرف بالمؤهلات اللازمة لأداء الخدمة المصرفية					
الأمان	26	يتوفر في المصرف وسائل الامان والحماية اللازمة					
	27	أرغب بالتعامل مع هذا					

		المصرف لشعوري بأمان نحوه					
	28	تهتم آدارة المصرف بالمحافظة على اموال وممتلكات الزبائن					
الملموسات	29	يقدم المصرف هدايا للزبائن في بعض المناسبات					
	30	تحرص آدارة المصرف على تقديم تسهيلات أئتمانية					
	31	يسمح للزبائن بأستخدام وسائل الاتصال المتوافرة بالمصرف					

مصطلحات تعريفيـة:-

- الاستجابة:- وتعني مقدار قابلية العاملين واستعدادهم على تقديم الخدمة بالنحو الذي يحقق رغبات الزبائن.
- الاعتمادية:- وتعني أمكانية المصرف والعاملين على انجاز الخدمة المصرفي وادائها بصورة دقيقة وصحيحة.

- الكياسة والمجاملة:- وهي تعني مقدار توافر الشفافية لدى العاملين في التعامل مع الزبائن واحترامهم وتقديرهم.
- المصداقية:- وتعني الامانة والصدق والثقة المتبادلة في آداء الخدمة.
- معرفة الزبون وفهمه:- وتعني إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة مما يتطلب بذل المزيد من الجهد لفهم رغبات الزبائن.
- سهولة الوصول الى الخدمة والحصول عليها:- ويقصد بها إمكانية الزبون في الحصول على الخدمة بسهولة ويسر في المكان والزمان المناسبين.
- الجدارة الاهلية:- وتعني مقدار امتلاك العاملين في المصرف للمهارات والمعارف اللازمة لاداء الخدمات المصرفية.
- الامان:- وتعني مقدار توافر اجهزة السلامة والامان والاجراءات المرتبطة بها حفاظاً على ممتلكات الزبائن.
- الملموسات:- وتتمثل بالتسهيلات المادية كافة ذات العلاقة المباشرة في تقديم الخدمة.

ملحق (٢)

اسماء السادة الخبراء الذين عرضت عليهم استمارة الاستبانة الاولية

ت	اسماء الخبراء	عنوان العمل
1	أ.د. مصطفى مهدي الموسوي	عميد كلية الادارة والاقتصاد – جامعةالبصرة
2	أ.د. مسلم علاوي السعد	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة – الادارة العامة
3	أ.د. جليل شيعان	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة – قسم ادارة الاعمال
4	أ.د. عبد الرضا فرج	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة – ادارة تسويق
5	أ.د. محمد عبود	رئيس قسم الاحصاء – جامعة البصرة
6	أ.م.د. طالب حسن جواد	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية – جامعة البصرة
7	أ.م.د. يوسف الاسدي	رئيس قسم الاقتصاد – جامعة البصرة
8	أ.م.د. راضي حسن	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة – ادارة العمليات
9	أ.م.د. علي المشهداني	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة – قسم الاقتصاد
10	أ.م.د. عروبة محمد رشيد	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة – ادارة مصارف
11	أ.م.د. اخلاص النجار	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة – ادارة مصارف
12	أ.د. صباح محمد موسى	قسم ادارة الاعمال – جامعة المستنصرية
13	أ.م.د. هشام طلعت عبد الحكيم	كلية الادارة والاقتصاد – جامعة المستنصرية – قسم ادارة الاعمال
14	أ.م.د. سرمد الشمري	كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية – ادارة اعمال
15	أ.م.د. برهان عثمان	كلية الادارة الاقتصاد – جامعة كركوك – ادارة مالية
16	أ.د. بديع القدو	كلية الرافدين الجامعة – قسم ادارة الاعمال

الفصل السابع

حوكمة المصارف واليات تطبيقها

دراسة حالة في

المصارف الاهلية

الفصل السابع

حوكمة المصارف واليات تطبيقها

دراسة حالة في المصارف الاهلية*

الخلاصة

يعد الجهاز المصرفي من المنظومات الفاعلة والمؤثرة بالاقتصاد والتنمية. والملاحظ ان المصارف سواء الحكومية او الخاصة مازالت لم ترتقي الى مستوى المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية لوجود ضعف تشريعي وانظمة وتطبيق الافصاح والشفافية مع وجود مخاطر محتملة قد تؤثر على ثقة المساهمين وانتشار الفساد الاداري والمالي.

كما ان الفجوة بين مجلس الادارة والمساهمين مثل احد المشاكل للمؤسسات المالية وتعاني الكثير من المصارف وخصوصا المصارف الخاصة من غياب البعد الاستراتيجي للإدارات وتوفير الممارسات السليمة لها وتطبيق الياتها وقواعدها و تطوير مستوى الاداء والرقابة والاهتمام بالزبائن وتطبيق المعايير الدولية كما ان المصارف نفسها قد ينقصها تطبيق مفهوم الحوكمة بشكل كلي او نتيجة لعدم توفر الوعي الكامل بأهمية الحوكمة لدى مجالس الادارة والادارة التنفيذية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، وقد ظهرت الحوكمة كمنهج في تطوير عمل المصارف مما يستوجب تناول هذه الدراسة عدد من المصارف الخاصة ومعرفة مدى تطبيقها للحوكمة وحجم ونوع المحددات وامكانية رفع الوعي لدى كافة الاطراف ومدى امكانية تطبيق الحوكمة في المصارف الاهلية وتعزيز دور الادارة في تخفيض المخاطر وتجنب الازمات وحماية حقوق المستفيدين.

الكلمات المفتاحية : حوكمة. المصارف الاهلية. حوكمة المصارف. الافصاح والشفافية. مؤسسات مصرفية.

---

* بحث منشور في المؤتمر العلمي، كلية بغداد الاقتصادية الجامعة، ٢٠١٣.

مشكلة البحث

ان المصارف سواء الحكومية او الخاصة مازالت لم ترتقي الى مستوى المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية لوجود ضعف تشريعي وانظمة وتطبيق الافصاح والشفافية مع وجود مخاطر محتملة قد تؤثر على ثقة المساهمين وانتشار الفساد الاداري والمالي، كما ان التغيرات في عالم التكنلوجيا والاتصال والمعلوماتية الذي يستوجب تطوير نظم العمل والياته في الاجهزة المصرفية مع تأثير الازمات المالية على مستوى الاداء في المصارف. كما ان الفجوة بين مجلس الادارة والمساهمين تمثل احد المشاكل للمؤسسات المالية وتعاني الكثير من المصارف وخصوصا المصارف الخاصة من غياب البعد الاستراتيجي للإدارات واهم التساؤلات التي يطرحها البحث

هل هناك مؤسسات مصرفية تعمل في ظروف مثالية نسبيا؟

هل القواعد ومبادئ الحوكمة وثقافتها موجودة في النشاط المصرفي في العراق؟

هل اليات الحوكمة تجد البيئة المناسبة في المصارف الخاصة؟

هل الاطراف المستفيدة بحاجة الى تطبيق الحوكمة؟

هدف البحث يهدف البحث الى تحقيق ما يلي:

١- تحديد واقع النشاط المصرفي في العراق وتحديدا المصارف الاهلية.

٢- مدى امكانية تطبيق الحوكمة في المصارف الاهلية وتعزيز دور الادارة في تخفيض المخاطر وتجنب الازمات وحماية حقوق المستفيدين.

فرضية البحث يمكن وضع الفرضيتين الرئيسيتين:

- **الفرضية الاولى**: هناك علاقة بين تطبيق الحوكمة كنظام وتطوير كفاءة أداء للمصارف ويعظم قيمتها السوقية

- **الفرضية الثانية**: ان اعتماد نظام الحوكمة في المصارف يحسن ويحقق المساءلة و الحد من الفساد الإداري والمالي وضمان حقوق المساهمين.

المحور الاول: الجانب النظري

يتضمن هذا المحور اطارا نظريا للمتغيرات التي سيتناولها البحث والتي تشمل ماهية الحوكمة والياتها والقواعد والمبادئ التي تحكم تطبيقها وتحيدا في القطاع المصرفي.

اولا: مدخل لدراسة الحوكمة وقواعدها والمبادئ والتحديات:

وردت مسميات لمعنى (Governance) مثل حوكمة او التحكم المؤسسي او الحاكمية ويقصد بحوكمة الشركات النظام الذى يتم من خلاله إدارة الشركة، وتوجيهها. ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والواجبات بين مختلف المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين، وغيرهم من أصحاب المصالح الآخرين، كما يوضح الإجراءات والقواعد التي تحكم اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون الشركة. و يتضمن أصحاب المصالح الآخرين كل من الموظفون، والموردون، والعملاء، والبنوك، والمقرضون الآخرون، والمشرّعون.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين(Freeland, C. (2007). Basel)

وعرفت الحوكمة بانها (نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها ورصانة السلوك والتصرفات الادارية وحماية المشروعات من عناصر الفساد الاداري).

فقد أشار (Monks) و(Minow) أن الحوكمة تشير إلى (العلاقة ما بين مختلف المشتركين في تحديد توجه وأداء الشركات) (Jill Solomon , 2010: 6).

- الأهداف العامة الحوكمة:

إن الحوكمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها : (عبود يعقوب، ٢٠١٣:١٤٥)

١. تعظيم أداء المنظمة.

٢. وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.

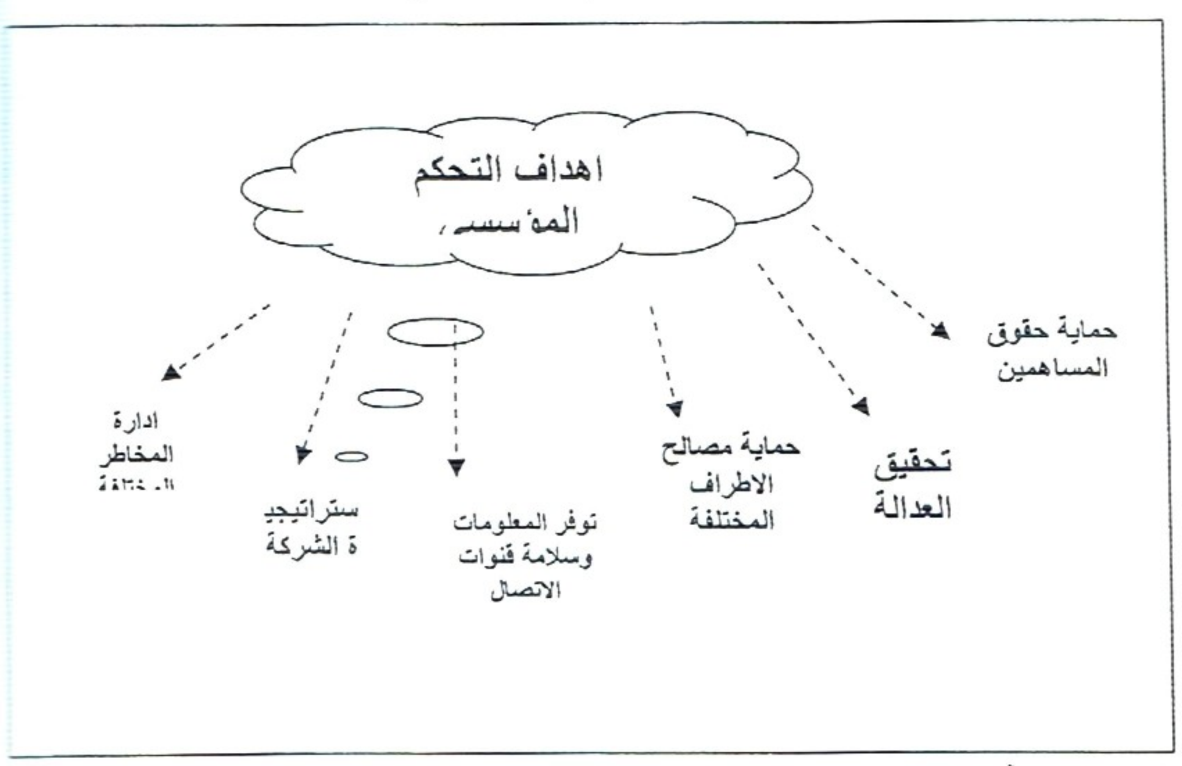
٣. وضع أنظمة الرقابة على إدارة المنظمة وأعضاء مجلس إدارتها.

٤. وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة المنظمة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والمسئوليات فيما بين المشاركين (مجلس الإدارة و المساهمين).

٥. وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المنظمة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحاكمية.

شكل (١)

اهداف التحكم المؤسسي



المصدر: فيحاء، ٢٠٠٦، ٣٤.

مبادئ الحوكمة:

تم صياغة خمس مبادئ أساسية لحوكمة الشركات من قبل كل من صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي بالمشاركة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في ١٩٩٩تطبيقات حوكمة الشركات وتعد هذه المبادئ دليل عمل لأطر الحوكمة وتطبيقاتها وهي: (الوائلي:٢٠١٤: ٥٤)

المبدأ الأول: حقوق المساهمين.

المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين.

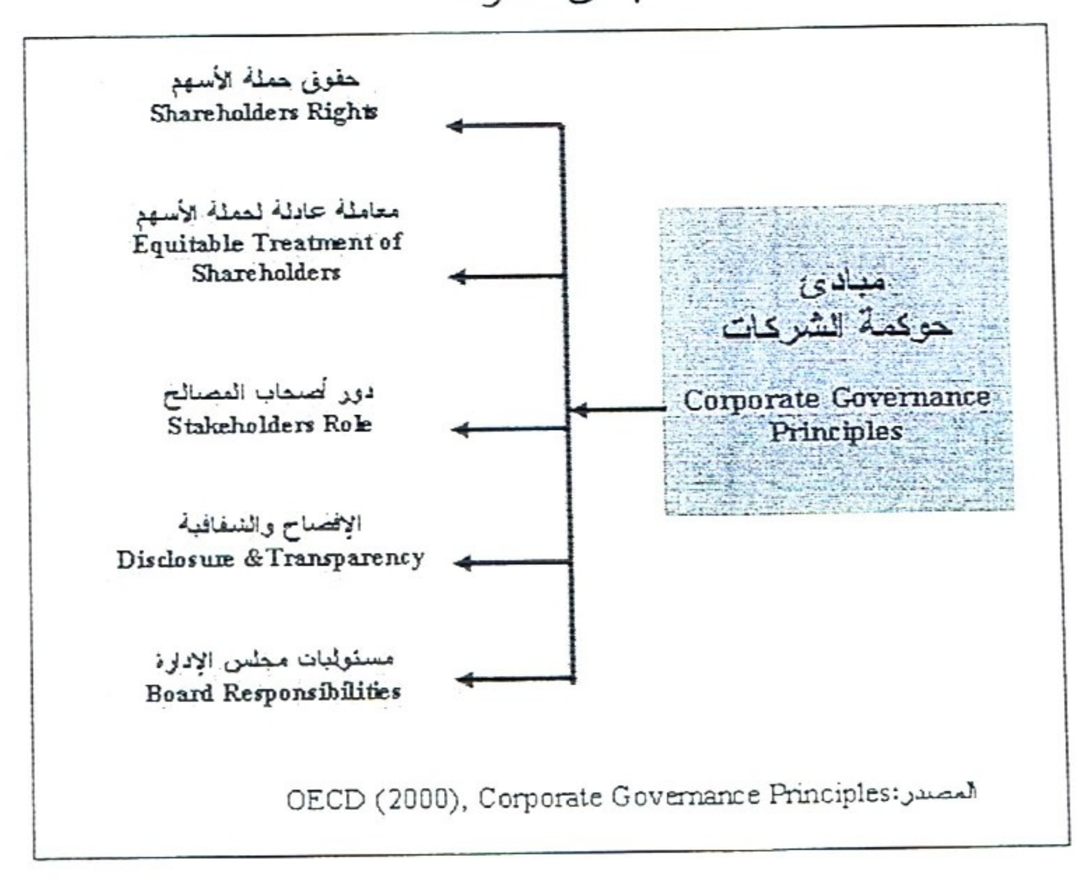
المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية.

المبدأ الخامس: مسئوليات مجلس الإدارة.

شكل (٢)

مبادئ الحوكمة

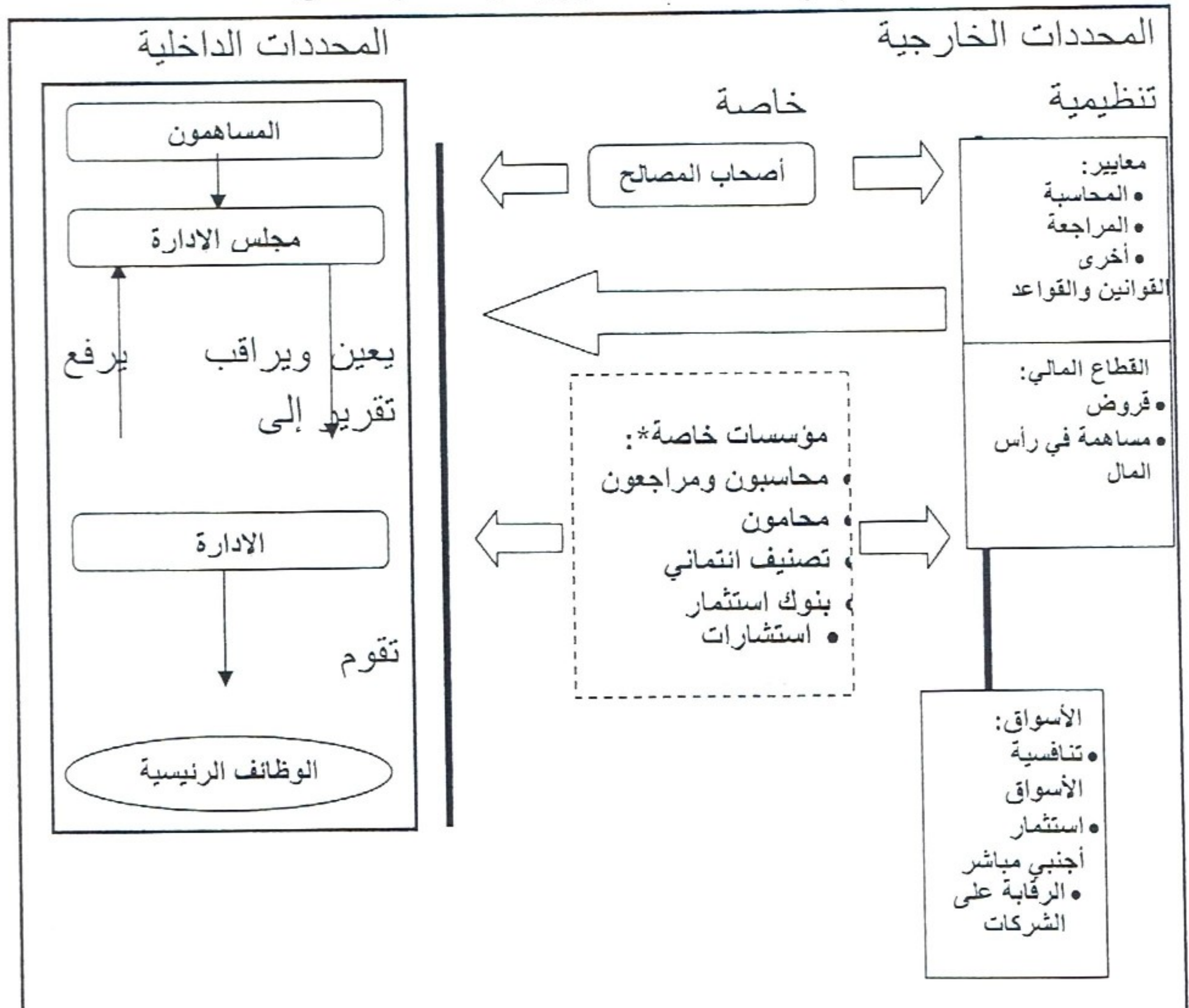


المصدر: OECD (2000), Corporate Governance Principles

محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات والمنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:(Fawzy, S. pp: 3-4)

شكل (٣)المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المصدر:

Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

ثانيا: الحوكمة في الجهاز المصرفي ومناهج تطبيقها:

يلعب الجهاز المصرفي دوراً بارزاً في اقتصاد اي بلد ويتكون من مجموعة مثل البنك المركزي والبنوك التجارية، وبيوت والمؤسسات المال وتتمثل أعمال البنوك أساساً بقبول الودائع وإقراض الأموال إلا أن هذا التعريف يشمل المؤسسات المالية الأخرى. كما تعد المصارف من المؤسسات الرئيسة والحيوية والاساسية للتنمية و التي لا تعتبر كجزء من الجهاز المالي والمصارف أو البنوك تشكل نشاط يكون فيه التداول (للنقود) كبضاعة وكونه نظام فيه مدخلات وفيه مخرجات ويتضمن جملة من العمليات مع التغذية العكسية.

ويعد المصرف مؤسسة ذات نشاط معين يتمثل في الوساطة المالية أو بعبارة أخرى وسيلة للتعامل في القروض على إختلاف أنواعها، حيث يقوم المصرف بالاقتراض من مجموعة من أفراد المجتمع ثم يقرض الأموال المودعة لديه لمجموعة أخرى من الأفراد أو لمؤسسات أو يستثمر في أنشطة تحقق له إيرادات يستطيع من خلال تسديد حقوق المقرضين(عبود:٢٠١١:٤٢).

وقد تأسست المصارف ضمن اجهزة ومؤسسات الدولة ولكنها شقت طريقها نحو القطاع الخاص بشكل فاعل مما اصبح لها وجود ودور واهمية في تحقيق التنمية في الدول المتقدمة. وفي الوطن العربي والعراق بدئت تظهر المصارف الاهلية وتنمو بناء على متطلبات المرحلة ورغبة الكثير من الدول في النزوع نحو اقتصاد السوق والمشاركة على المستوى العالمي. وكما ان وجود نظام مصرفي سليم يعتبر احد الركائز الاساسية لسلامة

عمل قطاع الشركات وسوق الاوراق المالية، حيث يوفر الائتمان والسيولة اللازمة لعمليات الشركة ونموها.

ولا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والاكاديميين لمفهوم حوكمة المصارف " Corporate Governance "ويرجع ذلك الى تداخله في العديد من الامور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمصارف وهو الامر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل ويعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في المصارف بأنها: تمثل مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية.

وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والبنوك الخاصة والمشتركة. التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، بحيث تنطبق الحوكمة على البنوك العامة والخاصة.

أهمية الحوكمة في البنوك:

يمكن تلخيص أهمية الحوكمة في البنوك في النقاط التالية:

١- تعد الحوكمة المؤسسية للبنوك نظام يتم بموجبه توجيه و رقابة العمليات التشغيلية للبنوك.

٢- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في حين يعطي النتائج العكسية سوء الحوكمة، وخاصة في البنوك يمكن أن يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

٣- ويمكن القول ان المصارف تلعب دور مهم في عملية الحوكمة من خلال محورين:

الاول: انها شركات مساهمة عامة رائدة في مجال الحوكمة وذلك من خلال تبنيها وتطبيقها لمبادئ ومفاهيم الحوكمة.

والثاني: انها تشكل احدى ادوات التغيير الاساسية تجاه تبني وتطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة من قبل الشركات كونها المزود الرئيسي للتمويل.

ان المصارف نفسها قد ينقصها تطبيق مفهوم الحوكمة بشكل كلي او نتيجة لعدم توفر الوعي الكامل بأهمية الحوكمة لدى مجالس الادارة والادارة التنفيذية، كما ان المنافسة بين البنوك قد تدفعها الى التخلي عن تطبيق مفهوم الحوكمة بهدف الحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق المزيد من الارباح.

كما ان هناك العديد من الأسباب التي تستوجب ضرورة ان يطبق النشاط المصرفي قواعد ومبادئ الحوكمة. حيث تشير العديد من الدراسات الى اهم تلك الاسباب: (المطيري:٢٠٠٢: ٢٨)

١- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء. وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات الأعضاء.

٢- تحسين الكفاءة الاقتصادية والحد من تعرض الشركات لحالتي الغش والفشل المالي.

٣- إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

٤- الرقابة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية في الشركة.

٦- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

٧- تمكين الشركة من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

٨- أمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين واطلاعهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

٩- الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل وإرساء قواعد الشفافية المالية.

ومن هنا نجد ان اهتمام المصارف على اختلاف مجالاتها بقضايا الحوكمة وتوفير الممارسات السليمة لها عند منح الائتمان للعملاء هو الدافع الاساسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبني مفاهيم الحوكمة، وبالرغم من اهتمام البنوك بقضايا الحوكمة عند اتخاذ قرارات الائتمان الا ان هذا الاهتمام لم يرق بعد الى حد اعتباره احد الركائز الاساسية لمنح الائتمان. وتتمثل العناصر الأساسية لعملية الحوكمة في المصارف الى مجموعتين:

المجموعة الأولى: تتمثل في الفاعلين الداخليين،وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.

المجموعة الثانية: تتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلة في المودعين وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

ويجب ان يكون هناك اهتمام من الأطراف الأساسية في حوكمة المصارف السلطات التنظيمي, السلطات الإشراقية والمساهمون ومجلس الإدارة. وأن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي، ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء المصرف، وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين، الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء البنك، إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة البنك إليها. (عبد الرزاق. داودي الموقع لالكتروني).

أما الركائز الأساسية للحوكمة التي لابد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء المصارف، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي بوضع القواعد الرقابية فقط ، وهذا يعتمد على البنك المركزي

ورقابته من جهة، وعلى المصرف المعني وإدارته من الجهة الأخرى.كذلك يتوجب على ادارات المصارف والمؤسسات المالية الالتزام بقواعد مراقبة الصناعة المصرفية والتي صاغتها لجنة بازل. (حماد ،٢٠٠٧: ٥٤)

معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية وتطبيقات الحوكمة:

(Basel Committee)

وضعت لجنة بازل في العام(١٩٩٩م) إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية نشرة بعنوان (تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك)، ثم أصدرت نسخة معدله منها (٢٠٠٥م)، وفي شباط (٢٠٠٦م) اصدرت نسخة محدثة بعنوان

"Enhancing Corporate Governance for banking organization"

وقد نشطت لجنة بازل في إصدار توجيهات عديدة من اجل تسريع ممارسات بنكية آمنة و معقولة حيث شددت التوجيهات على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة و فحص الأرصدة في كل بنك. فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عملهم أكثر سهولة. كما أنها تمكن من إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك و المشرفين. وقد قامت لجنة بازل، إدراكا منها بأن سلامة القطاع المصرفي يتوقف على حسن مواجهة المخاطر التي تتعرض لها المصارف، بإصدار اتفاقية كفاية رأس المال في عام(1988)، حيث حددت نسبة 8 ٪ كحد أدنى لكفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان في المصارف، بل قدرت أن مواجهة المخاطر المصرفية يتطلب مجموعة من المبادئ والقواعد في تنفيذ الرقابة على المصارف.

وقد طبق المنظمون الأمريكيون هذه الاشتراطات على مراحل بدءا من عام(1990) وحتى نهاية عام(1992). فأصدرت اللجنة عام (1997) المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة، واتبعتها في(1999) بوضع منهجية للتأكد من تطبيق المبادئ.

تهدف لجنة بازل للرقابة المصرفية من خلال مقرراتها أساسا إلى:
المساعدة في تقوية و استقرار النظام المصرفي الدولي خاصة لدول العالم الثالث.
وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة، و حيث تمثل تلك الفروق المصدر الرئيسي للمنافسة غير العادلة بين البنوك، كما كان الأمر بالنسبة للبنوك اليابانية المتفوقة على البنوك الأوروبية و الأمريكية مع تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك.
اما مقررات لجنة بازل (2) فقد ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في اتفاقية بازل لكافية رأس المال، حيث أن هناك حاجة إلى ضمان استقرار النظام المالي في مجموعة، فضلا عن أن المخاطر التي تواجهها المصارف قد تجاوزت كونها مجرد مخاطر الائتمان ومن هنا بدأ الأعداد الاتفاقية بازل الثانية.
إن الفهم الكامل لطبيعة الاتفاق الجديد يتطلب متابعة التطور الكبير الذي تحقق في مجال الرقابة على المصارف والذي لعبت فيه لجنة بازل دورا بارزا بإصدار الجديد من الوثائق في هذا المجال، كذلك فإن اتفاق بازل ٢ ليس مجرد إعادة نظر في الاتفاق السابق لكفاية رأس المال بل هو نظرة جديدة للتعامل مع المخاطر وما يستوجب ذلك من تغير في أساليب إدارة المصارف والرقابة عليها. (Basel Commhtt o n Bankig Supervision, 2006)

معايير الحوكمة المصرفية ألصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:-

اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية معايير للحوكمة في أيلول (سبتمبر) 1999 وقامت بنشرها لتعزيز أهمية تلك المعايير ولضمان أن هناك حوكمة فاعلة في كل منظمة مصرفية حتى تستطيع الرقابة المصرفية أن تعمل بكفاءة، وقد تضمنت المعايير مجموعة من الممارسات ومن أهمها:

١. إرساء أهداف استراتيجية داخل المنظمة المصرفية وتطبيق مبدأ " التطلع نحو التفوق TONE AT THE TOP ".
٢. الحد من الأنشطة والعلاقات التي تقلل كفاءة الحوكمة، ومنها تضارب المصالح والإقراض بشروط ميسرة.
٣. وضع خطوط للمسؤولية والمساءلة داخل المنظمة المصرفية.
٤. ضمان تأهيل أعضاء مجلس الإدارة، وأن يكون لديهم فهم واضح لدورهم في الحوكمة ولا يخضعون لأي تأثير من جهات خارجية، ويكون ذلك من خلال تقارير الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.
٥. قيام مجلس الإدارة بتشكيل لجان متخصصة مثل (لجنة إدارة المخاطر، لجنة المراجعة....الخ).
٦. ضمان أن يكون هناك إشراف مناسب من قبل الإدارة العليا على الاداء، حيث إن الإدارة العليا هي عنصر رئيس في الحوكمة.
٧. الاستفادة المثلى من العمل الذي يقوم به المدققون الداخليون والخارجيون.
٨. ضمان أن يكون هناك حوافز متسقة مع القيم الأخلاقية وأهداف واستراتيجية وبيئة البنك.
٩. تعزيز الشفافية والإفصاح عن الهياكل الإدارية للبنك.
١٠. توفير بيئة مناسبة للحوكمة من خلال إصدار القوانين والتشريعات والإفصاح.
١١. التأكد من تطبيق البنك للهياكل التنظيمية من خلال المراقبين.
١٢. دور المراقبين في مراعاة مصالح المودعين والذين تكون مصالحهم دائما غير مدركة.

تجارب الدول في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والمصارف:

كان من نتائج الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات والمصارف ان قامت العديد من الدول بإصدار مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق هذا المفهوم عن طريق المؤسسات العلمية او بورصات الاوراق المالية.

بدأت الحوكمة بالظهور في المملكة المتحدة واصبحت ببطء جزءا" من الثقافة السائدة في الشركات سواء كانت مدرجة او غير مدرجة في بورصات الاوراق المالية وذلك بعد موجة التضليل التي ظهرت في بداية التسعينيات حيث قامت مجموعة من الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية ومحاسبية وقد صدر تقرير (كادبيري) والذي يعتبر من اهم التقارير التي تناولت مفهوم الحوكمة والذي ضم تسعة عشر بندا كانت بمثابة توجيهات لممارسة الحوكمة بطرق سليمة، الا ان هذا التقرير واجه العديد من الاعتراضات عند اصداره من قبل الشركات بحجة انه يعرقل عمل الشركات إلا انه وجد من يناصره وينادي بضرورة تطبيقه من اجل الصالح العام ومن اجل خلق الثقة من جديد.

ورغم ان هذا التقرير لم يكن ملزم للشركات المدرجة في بورصات الاوراق المالية الا ان البورصات اخذت تلزم هذه الشركات في تقاريرها السنوية ان تحدد مدى التزامها ببنود هذا التقرير وتوالت بعد ذلك التقارير فظهر تقرير روتمان الذي نص على ضرورة ان تضمن الشركات في تقاريرها المالية تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تتبعها هذه الشركات وظهر تقرير جرينبيري والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها مجلس الادارة واوصى بضرورة انشاء لجنة لذلك ومن ثم ظهر تقرير هامبيل والذي ركز ايضا" على دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات واخير ظهر الكود الموحد الذي ضم جميع التوصيات السابقة واصبح من متطلبات بورصة الاوراق المالية وتم تعديلة مرارا خاصة بعد الانهيارات المالية التي حدثت مؤخرا في الولايات المتحدة الامريكية(صلاح ، ٢٠١١: ١٨٥).

يتشابه الاهتمام الامريكي بمفهوم الحوكمة مع اهتمام المملكة المتحدة وذلك نظرا للتشابه الاقتصادي للدولتين وارتباط العديد من الشركات فيما بينها، وكان من اهم دوافع الاهتمام بمفهوم الحوكمة قيام صندوق المعاشات العامة في الولايات الامريكية بتعريف الحوكمة وبيان دورها في حماية المستثمرين حيث اصدر مجموعة من المبادئ الجوهرية لحوكمة الشركات وبيان الخطوط الارشادية لتحقيق الحوكمة، كما قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في اعداد التقارير والقوائم المالية بإصدار تقرير تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع للغش والتلاعب في اعداد القوائم المالية.

كما اصدر سوق نيويورك للأوراق المالية تقرير اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن ان تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.(ستليبون،٢٠٠٣: ٥٥).

كان تطبيق مفهوم الحوكمة في روسيا نقلة نوعية وتقدما كبيرا خاصة ان النظام الاقتصادي الروسي يقوم على المبدأ الاشتراكي(سابقا) والذي تسيطر فيه الدولة على الشركات ويتولى جهاز التخطيط المركزي متابعة الاوضاع الاقتصادية، لقد ساعد اصدار قانون تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في رفع معايير الحوكمة في الشركات الروسية الى المستويات المقبولة لدى المستثمرين الدوليين، ويعتبر الافصاح والشفافية من ابرز مجالات التقدم في مجال الحوكمة في روسيا، كما ان الشركات الروسية حققت تقدما ملحوظا في مجال عقد اجتماعات للمساهمين ورفع مستوى وعيهم ولازال مجتمع الشركات الروسية يحتاج الى تحسينات عملية في العديد من المجالات شديدة الاهمية مثل الافصاح عن الملكية وهيكل الملكية و وضع قواعد واضحة للدمج والتملك واعادة التنظيم وتسديد الارباح وتكوين مجالس الادارة المستقلة. (الكسندر: ٢٠٠٣: ٦٨).

الجانب التطبيقي: مجتمع وعينـة البحـث وتحليل النتائج

نشأت وتطور المصارف التجارية والاهلية:

أرتبط النظام المصرفي في العراق وهيكله بالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي انعكست على وظائفه ونشاطه وقد مر النظام المصرفي في مراحل متعددة منذ اول تأسيس له ١٨٩٢ حتى تشكل اول مصرف حكومي وطني عام ١٩٣٥ ومصارف متخصصة حتى عام ١٩٥٦ حيث اصبح البنك المركزي وأنيطت به مهام السياسة النقدية بموجب قانون ٧٢ لعام ١٩٥٦ ورغم تواجد مؤسسات مصرفية اهلية و اجنبية.

ولكن خلال ١٩٦٤ صدر قانون تأميم المصارف رقم ١٠٠ الذي اثار جدلاً واسعاً حول تطور الجهاز المصرفي وهياكله حيث اصبحت المصارف التجارية ملك للدولة وذلك لخدمة التنمية الاقتصادية وتحقيق عملية الرقابة الكفوءة من قبل البنك المركزي وخلال ١٩٩٠ شهدت تغيرات الهيكل المؤسسي للمصارف ولكن بقيت على طبيعتها حكومية وتعد الفترة من ١٩٩١- ١٩٩٥ من المراحل المهمة في تطور واقع بيئة الصناعة المصرفية في العراق حيث نقلت من عصر الاحتكار المصرفي الحكومي الى عصر التعددية المصرفية فقد صدر قرار رقم ١٤٢ في ٣١/٥/ ١٩٩١ والذي بمقتضاه صدر قانون (١٢) لسنة ١٩٩١ والذي بموجبه عدل قانون البنك المركزي رقم ٦٤ لسنة ١٩٧٦ وذلك بالسماح بتأسيس المصارف الأهلية الخاصة في ظل احكام قانون الشركات رقم ٣٦ لسنة ١٩٨١ ثم بموجب قانون الشركات ٢١ لسنة ١٩٩٧ وهذا القانون قد غير جو المنافسة السائدة في القطاع المصرفي. ثم تم السماح للبنك المركزي بمنح اجازات ممارسة عمليات التوسط في بيع وشراء العملات الاجنبية لشركات خاصة وذلك لخلق بيئة تنافسية وزاد عدد شركات التوسط بالعملات الاجنبية لاعداد كبيرة وعلى مستوى العراق مع اصدار قرار رقم ١٦/ ٥٥٣٦ في ١٠/١٢/ ٢٠٠١ لزيادة راسمال شركات التوسط.

وتعد مرحلة ١٩٩٦ حتى ٢٠٠٣ من الفترات التي سمح بها للمصارف الاهلية ممارسة اعمالها حيث صدر قرار رقم (٩) لعام ١٩٩٦ حيث حصل تغير واضح في هيكل المصرف حيث سمح بموجب قانون ٢٢ لسنة ١٩٩٧ من امكانية ممارسة نشاطات الصيرفة الشاملة والمشاركة في تأسيس الشركات المساهمة واستنادا الى نظام شركات الاستثمار المالي رقم (٥) لعام ١٩٩٨ خول البنك المركزي بمنح اجازة ممارسة الاستثمار المالي بكل اشكاله سواء بشكل اسهم او سندات او ودائع او قروض.

وتعد المرحلة من ٢٠٠٣ حتى الان والتي شهدت تغيرات عديدة في السياسة الاقتصادية والمالية واهمية تطوير القطاع المالي من خلال اجراءات ملموسة ورغم الظروف البيئية غير المستقرة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا بدء الجهاز المصرفي الاهلي بأخذ مكانه ويعزز قدراته المالية وتتسع بيئة المنافسة وان صدور قرار في ٢/١٨/ ٢٠١٠ بأمكانية رفع راسمال المصارف الاهلية من ٢٥٠ مليار دينار الى ٢٢٠ مليون دولار خلال ثلاثة سنوات حيث سمح للمصارف بذلك من خلال الدمج او رسملة الارباح او المشاركة مع بنوك اجنبية من هنا اصبحت عليه تحرير وتعزيز الاصلاح المالي وادخال برامج حوكمة المصارف من متطلبات المرحلة.

ورغم اتساع وعمقه التاريخي للجهاز المصرفي العراقي ولكن نجد ان للمصارف الاهلية دوراً محدود للغاية وتشير تقارير الصادرة عن رابطة المصارف العراقية الخاصة في عام ٢٠١١ بأن عدد المصارف الاهلية ٣٢ مصرفاً منها ٩ مصارف اسلامية لها فروع منتشرة في عموم العراق مع وجود سبع مشاركات من مصارف اجنبية وعربية تراوحت نسبة المشاركة بين ٤٩%- ٧٥% من راس المال مع العلم ان المصارف الحكومية اقيمت على نحو ٩٧% من موجودات الجهاز المصرفي العراقي من حيث نجد القطاع الخاص يمثل في ٣% وما زالت المصارف الاهلية تلعب دور في مجال الائتمان ورغم ما تحتفظ به من كتلة نقدية الا انها لا تستخدم ادواتها الائتمانية وهذا انعكس على عدم وجود فرص استثمار مناسبة ومأمونة

خارج نطاق البنك المركزي وهذا ما ضعف اليات الجهاز المصرفي في تطوير وتوسعة السوق المالية العراقية اضافة الى الفجوة الكبيرة بين الفائدة الممنوحة على الودائع والفائدة المستوحاة على الائتمان وهذا ما يعكس ضعف دور الجهاز المصرفي في تحقيق تنمية وتطوير اعمال البنى التحتية.(الشمري: ٢٠١٤ :٨٠)

وبهذا نجد ان المصارف الخاصة كواقع وطموح تسعى أن تأخذ موقعها المناسب من حيث الفاعلية والتأثير في الاقتصاد والنتيجة من خلال منحنة تطوير الموارد البشرية وتوفير الكوادر الضرورية وادخال التقنيات والاليات الحديثة والاهتمام بموضوع حوكمة المصارف والمؤسسات المالية لدورة في الترويج لسوق الاقتصاد الحر والرقابة من الفساد وسوء الادارة والالتزام بالشفافية وتطبيق اليات حوكمة داخلية وخصوصاً ان الحوكمة باتت ضرورة ملازمة للنشاط المالي في العام والسعي نحو الالتزام بمعايير بازل لضمان توفير نظام مصرفي سليم ومعافى والذي يشكل ركنا اساسي لسلامة الاقتصاد مع تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمصرفي في ما يجنبها الاخطاء المصرفية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على اليات حوكمة المصارف ومدى تطبيقها واهم التحديات.

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

تم اختيار المصارف الاهلية مجال للدراسة حيث بدئت تنتشر في العراق رغم كل التحديات أعدت استمارة استبيان محكمة لاستقصاء آراء واتجاهات عدد من الخبراء والمسؤولين في بعض من المصارف الاهلية وكذلك بعض المساهمين وذوي العلاقة وتم إعداد الاستبانة كإحدى الوسائل العلمية المستخدمة في الدراسات الميدانية. وقد خضعت الاستبانة الى عملية الصدق والثبات لترصينها علمياً فضلاً عن عرضها على عدد من المحكمين المختصين. شملت الاستبانة المحاور الآتية:

المحور الأول: الحوكمة المفهوم والاهداف والاهمية وتشمل (٨) اسئلة.

المحور الثاني: المبادئ والقواعد واليات تطبيق الحوكمة وشملت على فقرتين و(١٣) سؤالا.

المحور الثالث: التحديات والمحددات وتشمل(١٤) سؤالا وفقرتين.

استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي. وقد تم تحليل البيانات من خلال توزيعات تكرارية لكل حقول الاجابات في ضوء طبيعة هدف الدراسة كانت العينة قصدية ولكن عشوائية، فاختير مختلف الفئات ووزعت، بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٣٢٠). بلغ عدد الاستبانات المرجعة (٣٠٩). وبعد إجراء التدقيق استبعد منها (٩) كونها غير صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك أصبح العدد الكلي الصالح للتحليل الإحصائي (٣٠٠) استبانة. وتم استخدام الأساليب الأحصائية مثل جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية وتحليل الانحدار والأوساط الحسابية. والانحراف المعياري. استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز spss-10 لتحليل البيانات ومعالجتها للحصول على النتائج والمخططات ويلاحظ بان الديمغرافية لعينة الدراسة بحدود حاجة البحث واهدافه فقد كان المستوى العلمي للعينة ٢٣% دراسات عليا ٦٢% منهم حاصلوا على البكالوريوس والباقي من ذوي الخبرة او حملة شهادة الدبلوم. اما عن الخبرة والخدمة وكانت اقل واحد من هؤلاء بحدود ٨ سنوات واعلى هو ٣٥ سنة اغلبها عمل في مجال الاستثمار و المحاماة او الصيرفة او الانشطة المالية.

المحور الأول: الحوكمة المفهوم والاهداف والاهمية

سيجري في هذا المحور عرض وتحليل النتائج لأبعاد مفهوم الحوكمة والأهداف والأهمية

جدول رقم (١)

يمثل النسب والتكرارات والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية

الفقرات	لا اتفق تماما		لا اتفق		اتفق نوعا ما		اتفق		اتفق تماما		الوسط الحساب	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة المئوية		
س١ تمثل الحوكمة في المؤسسات المصرفي	٠	٠	٠	٠	٣٠	١٠	٥٩	١٦.٦	٢١١	٧٣.٤	٤.٦	١.٠٩
س ٢ مفهوم اخر الحوكمة المؤسسية للبنوك	٠	٠	٤	١.٣	١٨	٦	٩٣	٣١.١	١٨٥	٦١.٦	٤.٥٣	١.٢٣
س ٣ تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية	٠	٠	٨	٢.٨	٥٤	١٨	٦٥	٢١.٦	١٧٣	٥٧.٦	٤.٣٤	١.٩٤

س ٤ تهدف الحوكمة تحسين الأداء	٠	٠	٠	٠	٨٢	٣.٤	٥٥	١٨.٣	٢٣٦	٧٨.٦	٤.٧٥	١.١٦
س ٥ تهدف لحوكمة وضع الأنظمة الكفيلة	٥	١.٩	٢	٠.٦٦	٨٠	٢٦.٦	١٥٤	٥١.٣	٥٩	٢٩.٦	٣.٨٦	١.١٤
س ٦ تهدف لحوكمة تخفيض المخاطر	٠	٠	٠	٠	٢٨	٩.٣	١٢٥	٤١.٦	١٤٧	٤٩.٦	٤.٣٩	١.٠٣
س٧ لجهات ذات العلاقة المجموعة الأولى	٠	٠	٠	٠	١٦	٥.٣	٨٦	٢٩.٦	١٩٨	٦٦.١	٤.٦	١.٠٨
س ٨ المجموعة الثانية	٠	٠	٠	٠	١٠	٣	٩٠	٣٠.٧	٢٠٠	٦٦.٦	٤.٦٣	١.٠٧
المعدل العام											٤.٤٦	

تحليل النتائج ومناقشتها

في ضوء اجابات عينة الدراسة على الاسئلة في محور المفاهيم والاهداف للحوكمة نجد ان المعطيات تشير الى ما يلي:

س١: تمثل الحوكمة في المؤسسات المصرفي (نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم ادارة الشركة والرقابة عليها ورصد السلوك والتصرفات الادارية وحماية المشروعات من عناصر الفساد الاداري):

اظهرت النتائج من خلال اجابة العينة عن مفهوم الحوكمة بأن التوجه العام اتفق معها نظام متكامل وبنسبة ٩٠% والباقي كان يتفق نوعا ما. على ان الفقرة حصلت على وسط حسابي (٤.٦) وحصلت على انحراف معياري مقداره (١.٠٩) وبنفس الاتجاه تقريبا كانت الاجابة على السؤال الثاني.

س٢: تعد الحوكمة المؤسسية للبنوك نظام يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.

يلاحظ ان عينة البحث تجد ان المفهوم المعتمد متوافق مع النشاط المصرفي حيث بلغت النسبة تقريبا ٩٢.٣ وهذا يعني أن هناك فهم وادراك لدى عينة الدراسة عن ماهية مفهوم الحوكمة في المؤسسات المصرفية ما يعزز امكانية تطبيقها.

س٣: تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة السندات جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة من غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه:

ان للحوكمة اهداف يجب ان تحقق حيث نجد أن اتجاه عينة الدراسة متوافق بشكل تماما مع ضرورة تحقيق الشفافية وبنسبة ٧٩.٢% في حين نجد أن ٢.٨% لا يتفق كما ان ١٨% تتفق نوعا ما وقد كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.٣٤) في حين كان الانحراف المعياري (١.٩٤).

س٤: تهدف الحوكمة تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للشركة وتحسين الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر بشكل كفوء لغرض جعل معظم الشركات تنظم للعمل على مدار مدة زمنية غير محدودة.
حصلت الفقرة عن الهدف في تحسين الاداءعلى وسط حسابي (٤.٧٥) وان توجه العينة كان بنسبة كبيرة جداً حول هذا الهدف وبنسبة ٩٦.٩% في حين نجد ان الانحراف المعياري (١.١٦).
س٥: تهدف الحوكمة وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.
تتجه اجابات عينة الدراسة بضرورة تحقيق الانظمة وبنسبة ٨٠.٩% على اهمية الاطر الفعالة وبالمقابل نجد ١.٩% لا يتفق تماما وان ٠.٦٦% لا يتفق اما ٢٦.٦% من عينة الدراسة فانها تتفق نوعا ما وقد حصلت هذه الحالة على وسط حسابي مقداره (٣،٨٦) وانحراف معياري (١.١٤).
س٦: تهدف الحوكمة تخفيض المخاطر تعزيز الاداء. تحسين الوصول الى الاسواق المالية. زيادة قابلية التسويقية للسلع والخدمات تحسين القيادة. اظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية.
في واقع الامر نلاحظ ان تحقيق المخاطر هدف رئيسي من هنا نلاحظ ان الوسط الحسابي كان (٤.٣٩) وكانت عينة الدراسة متجهة نحو الاتفاق تماما بنسبة ٤٩،١% ومتفقة بنسبة ٤١.٦% ومتفق نوعا ما بنسبة ٩.٣% ولا يوجد من يعارض ذلك او يتحفظ وقد حصلت الفقرة على انحراف معياري مقداره (١.٠٣).
س٧: الجهات ذات العلاقة المجموعة الأولى: تتمثل في الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون.
ان هناك حتما بيئة عمل واطراف منها داخلية واخرى خارجية وهذا متفق عليه بالمنطق والواقع فتطبيق الحوكمة يتعلق بمجموعتين الاولى وهي تشمل الداخلية حيث كانت اجابات عينة الدراسة على سؤال رقم (٧) بفعالية

كبيرة وبنسبة ٩٤.٩% وان ٥.٣% يتفق نوعا ما حيث حصلت الفقرة على وسط حسابي مقداره (٤.٦) اما الانحراف المعياري فكان (١.٠٨).

س٨: المجموعة الثانية: تتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلة في المودعين، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي وشركات التامين

في حين نجد ان الاجابة على سؤال (٨) وبنفس الاتجاه كون الجهة الفاعلة الخارجية جزء من متطلبات ادراك بيئة الحوكمة وتفعيلها يلاحظ ان الحد مع الاتفاق بشكل تام بلغ ٩٧% والباقي متفق نوعا ما في حين لا يوجد من يخالف ذلك مع حصول هذه الفقرة على وسط حسابي (٤.٦٣) وانحراف معياري مقداره (١.٠٧).

ثانيا: المبادئ والقواعد واليات تطبيق الحوكمة

تحليل ومناقشة النتائج للمحور الثاني

شمل هذا المحور على ١٣ سؤالا حول المبادئ والقواعد واليات تطبيق الحوكمة وقد تنوعت اجابات عينة الدراسة من سؤال الى اخر حسب مستوى الادراك والتخصص والخبرة ويمكن مناقشة ذألك وفق ما ورد في الجدول رقم (٢) ما يلي:

جدول رقم (٢)

يمثل النسب والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لكل فقرة من فقرات عنصر التسعير

الفقرات	لا أتفق تماما		لا أتفق		أتفق نوعا ما		أتفق		اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسب	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية		
س١ المبدء الاول توافر الاطار الفعال	٠	٠	١٤	٤.٦	٤٠	١٣.٣	١١١	٣٧	١٣٥	٤٥	٤.٢٢	١.١٠
س٢ المبدء الثاني حقوق المساهمين	٠	٠	٢٥	٨.٣	١٦	٣٥	٩٤	٣١.٣	١٩٠	٦٣.٣	١.٧٢	١.٠٨
٣ المبدأ االثالث دور أصحاب المصالح	٠	٠	٠	٠	٣٤	١١.٣	٦٠	٢٠	٢٠٤	٦٨	٤.٥٤	١.٨٥
س٤ المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية	٠	٠	٠	٠	٧	٢٣	٧١	٢٣.٦	٢٢٢	٧٤	٤.٧١	١.٢١
س٥- المبدأ الخامس مسئوليات مجلس	٠	٠	١٣	٢.٣	٦٠	٢٠	٨٠	٢٦.٦	١٤٧	٤٩	٤.٢٢	١.٣٥

س ٦الفصل بين الملكية والإدارة	٠	٠	٠	٠	٢٨	٢٣	٧٧	٢٥.٦	١٩٥	٦٥	٤.٥٥	١.٢٩
س٧ تحسين الكفاءة الاقتصادية	٠	٠	٣	٠.٣	٩	٢.٨	٥٠	١٦.٦	٢٣٨	٧٩.٣	٤.٦٥	١.٢٢
س ٨ تمكين الشركة على تمويل	٣	١	٥	١.٦	٢٠	٦.٦	٧٨	٢٦	١٩٥	٦٥	٤.٥٣	١.١٥
س ٩ إيجاد الهيكل	٠	٠	٠	٠	١٣	٤.٣	٩٨	٣٢.٦	١٨٩	٦٣	٤.٥٨	١.٠٧
س ١٠ تقييم أداء الإدارة العليا	٥	١.٦	٠	٠	٢٥	٨.٣	٦٣	٢١	٢٠٧	٦٩	٤.٥٥	١.٢٣
س ١١ الرقابة والتعديل للقوانين	٠	٠	٠	٠	٤٠	١٣.٣	٨٥	٢٨.٣	١٧٥	٥٨.٣	٤.٤٥	١.٢٢
س ١٢ أمكانية مشاركة المساهمين.	٢	٠.٦	٣	١	٣٥	١١.٦	٧١	٢٣.٦	١٨٩	٦٣	٤.٤٧	١.١٧
س ١٣ الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي.	٠	٠	٠	٠	٥	١.٦	٣٠	١٠	٢٦٥	٨٨.٤	٤.٨٦	١.١٧
الوسط الحسابي العام											٤.٣١	٠.٤٥٥

س١: المبدأ الاول توافر الاطار الفعال تأكيد وجود اطر تنظيمي وقانوني يضمن للأطراف ذات المصالح الآليات المناسبة للمطالبة بحقوقهم.
يلاحظ ان عينة الدراسة نجد باغلبية كبيرة ان توفر الاطار الفعال تمثل جدار اساس يضمن حقوق ومصالح الاطراف حيث بلغت النسبة ٤٥% اتفق تماما ٣٧.١% اتفق في حين نجد ١٣.٣% يتفق نوع ما اما الباقي فهو ٤.٦%لا يتفق مه هذا المبدء.وتمثل الوسط الحسابي(٤.٢٢) اما الانحراف المعياري فقد بلغ مقداره(١.٨٥).
س٢: المبدأ الثاني حقوق المساهمين.المعاملة المتكافئة للمساهمين إن وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت، وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات كما توضح بالمقابل حقوق المجتمع على الشركة وواجباتهم تجاهها، تُعد بمثابة صمام الامان الرئيسي الضامن للتحكم المؤسسي.
بخصوص المساهمين المتكافئ فالاتجاه كان متفقا ومتفق تماماً بحدود ٩١.٧% رغم وجود ٨.٣% لا يتفق حول هذه الفقرة ولكن نجد ان الوسط الحسابي بلغ (١.٧٢) في حين كان الانحراف المعياري (١.٠٨).
س٣: المبدأ الثالث دور أصحاب المصالح في حوكمة المصارف على المصرف وقطاع الأعمال العام تحمل مسؤولياتها تجاه الأطراف الأخرى ذات المصالح في شركاتها وتعترف بالحقوق المرسومة لهم طبقا للقوانين والقواعد المنوطة بها.
ان عينة الدراسة نجد ان لاصحاب المصلحة الدور الاكبر في تطبيق الحوكمة لهذا جاءت الاجابة متوافقة بنسبة ١٠٠% بين متفق تماماً ومتفق ومتفق نوعا ما ولا يوجد ما يخالف هذا المبدأ.
س٤: المبدأ الرابع الإفصاح والشفافية وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة المصرف وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة الى كل الأطراف ذات المصلحة بنشاط المصرف.

ان لظهور الحوكمة كان بسبب الفساد وما ترتب عن ضعف الافصاح والشفافية وهذا ما ذهبت اليه عينة الدراسة فقد حصل هذا المبدء على وسط حسابي مقداره (٤.٧١) في حين بلغ الانحراف المعياري (١.٢١).
اما نسب الاجابة فكان ٧٤% متفق بشكل كامل ٢٣.٦% متفق اما الباقي فهو متفق نوعا ما.

س٥: المبدأ الخامس مسئوليات مجلس الإدارة. هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين او الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في المصرف عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم.
نجد عينة الدراسة ان تحديد مسؤولية عمل الادارة وضرورة ومكان الميل العام بنسبة ٧٥.٦% متفق ولكن بالمقابل نجد ٣.٤% لا يتفق مع ذلك اما الباقي فهو متفق نوعا ما وهذا يمثل التأرجح.

س٦: الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء. وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات الأعضاء.
حصلت هذه الفقرة على اهتمام عينة الدراسة بالاجابة بالاتفاق التام على ضرورة فصل بين الملكية والادارة مع وجود ٢٥.٦% موافقة وموافقة نوعا ما بنسبة ٨.٤ كما حصلت على وسط حسابي مقداره (٤.٥٥) وانحراف معياري (١.٢٩).

س٧: تحسين الكفاءة الاقتصادية والحد من تعرض الشركات لحالتي الغش والفشل المالي.
ضمن فقرة الاليات التي يمكن ان تساهم في تنسيق الحوكمة في المصارف فأن اجابات العينة اتفقت مع معظم الاسئلة حيث بلغت نسبة الانفاق التام ٧٩.٣% في حين نجد ان المتفق والمتفق نوعا ما هو ٢٠.٥% بالمقابل نجد ان هناك نسبة قليلية جداً بحدود ٠.٣% لا تتفق مع ذلك.

س٨: تمكين الشركة من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

ترى عينة الدراسة بغالبيتها وبحدود ٩٧.٤% بأن عملية التحويل تمثل احد دعائم تطبيق الحوكمة وتحقيق اهدافها في حين يجد الباقي اي ٢.٦% غير ذلك فهم لا يتفقون مع اهمية التمويل والاستثمار من هنا نجد ان الوسط الحسابي قد بلغ (٤.٥٣) في حين كان الانحراف المعياري (١.١٥).

س٩: إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

يلاحظ ان الوسط الحسابي بلغ (٤.٥٨) اما الانحراف المعياري فيقدر (١.٠٧) وبهذا نجد ان عينة الدراسة قد وجدت اهمية اعادة الهيكل في توظيف الاهداف حيث بلغت نسبة الاتفاق التام ٥٩.٦% اما الاتفاق فهو ٣٢.٦% اما الذين يتفقون بشكل مرجح ونوعا ما هم ٤.٣%.

س١٠: تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.

ان عينة الدراسة نجد ان تقييم الادارة العليا قد حضى بتوافق عينة الدراسة بشكل اجمالي وبنسبة ٩٠.١% اما الذين يتفقون نوعا ما فنسبتهم ٨.٣% ويلاحظ ان ١.٦% من عينة الدراسة لا تتفق تماما مع ما ورد في السؤال ويلاحظ ايضا ان الوسط الحسابي بلغ (٤.٥٥) في حين كان الانحراف المعياري (١.٢٣).

س١١: الرقابة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية في الشركة.

ان من متطلبات تطبيق الحوكمة هو الرقابة المستندة الى تشريع وقد حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي مقداره (٤.٤٥) وانحراف معياري مقداره (١.٢٢) اما اراء واتجاهات العينة فقد كان متجه نحو الاتفاق وبنسبة مختلفة ٥٨.٣% متفق تماما و ٢٨.٣% متفق و ١٣.٤% متفق نوعا ما.

س١٢: أمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين واطلاعهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

ان عينة الدراسة متوافقة باغلبيتها بأن مشاركة المساهمين في صناعة وادارة المنظمة يساهم في تطبيق الحوكمة ومن هنا نجد ان النسبة كان ٩٩% اما ١% فكان لا يتفق مع ذلك. ونجد ان الوسط الحسابي من خلال الجدول كان (٤.٤٧) اما الانحراف المعياري فيقدر (١.١٧).

س١٣: الحاجة إلى الإفصاح المحاسبي العادل وإرساء قواعد الشفافية المالية.

ان عينة الدراسة قد اكثرت وتوافقت بشكل كلي تقريباً بان عملية الافصاح المحاسبي احد مرتكزات نجاح وتطبيق الحوكمة تبين اتفق تماما واتفق فقد كانت ٩٨.٤% في حين كانت الباقي وهي ١.٦% تتفق نوعا ما وهذا دعم الوسط الحسابي بمقدار (٤.٨٦) اما الانحراف المعياري فكان (١.١٧).

ثالثا: التحديات والمحددات في تطبيق الحوكمة

جدول رقم (٣)

يمثل النسب والتكرار والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات التحديات والمحددات

س ٦ المؤسسات الخاصة	١٥	٥	٣٠	١٠	٧١	٢٣.٦	٩٩	٣٣.٤	٨٥	٢٨.٤	٣.٦٩	١.١٣
س ٧ وتشير إلى المناخ العام لاستثمار	٠	٠	١٤	٤.٦	١٥	٥	٦٠	٢٠	٢١١	٧٠.٣	٤.٥٦	٠.٨٦
س ٨ وكفاءة القطاع المالي	٠	٠	٢٨	٩.٤	٤٤	١٤.٦	٤٠	١٣.٣	١٨٨	٦٢.٦	٤.٢٩	٠.٥٣
س ٩ بعض المؤسسات ذاتية التنظيم	٢	٠.٦	١٧	٥.٧	٥٩	١٩.٦	١٤٢	٤٧.٣	٨٠	٢٦.٨	٣.٩٣	٠.٦٧
س ١٠ تركز الملكية المحددات الداخلية	٥	١.٦	١٥	٥	٤٤	١٤.٤	٨٠	٢٦.٦	١٥٦	٥٢	٤.٢٢	٠.٧٩
س ١١ المساهمون احد التحديات	٠	٠	٢٩	٩.٦	٧٨	٢٦	٩٧	٣٢.٣	٩٦	٣٢.١	٣.٨٦	٠.٩٨
س ١٢ منهج وسياسة واسلوب	٠	٠	١٠	٣.٣	٦٥	٢١.٦	٨٨	٢٩.٦	١٣٧	٤٥.٥	٤.١٧	٠.٨٤
س ١٣ وضع نظام مالي	٢	٠.٦	١٠	٣.٣	٦٨	٢٢.٦	١١١	٣٧	١٠٩	٣٦.٣	٤.٠٥	٠.٩٥
س ١٤ ان القواعد لأسس	٠	٠	١٢	٤	٥٥	١٨.٣	١٠٩	٣٦.٣	١٢٤	٤١.٦	٤.١٥	٠.٨٥
الوسط الحسابي العام											٤.٠١	٠.٤٥

الفقرات	لا أتفق تماما		لا أ تفق		اتفق نوع ما		أتفق		أتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية		
س ١ ترجع أهمية المحددات الخارجية	٢٠	٧.٨	٣٥	١٢.٦	٥٥	١٨.٩	٩٢	٣٠.٦	٩٠	٣٠.٣	٣.٥٧	٠.٧٨
س ٢ التحدي الخارجي في القطاع المالي	١٨	٥.٨	٣٩	١٣	٤٠	١٣.٣	٨٠	٢٦.٦	١٢٣	٤٢.٣	٣.٨٣	٠.٦٣
س ٣ تعد الأسواق احد اشكال تحدي.	٢٥	٨.٣	٤٤	٢١.٤	٩٤	٣١.٣	٨٠	٢٠	٥٧	١٩	٣.٣٣	١.٢١
س ٤ تنوع مصادر الرقابة	٠	٠	١٩	٥.٧	٢٠	٦.٦	٦٠	٢٠	٢٠١	٦.٧	٤.٤٧	١.٢٢
س ٥ القروض مثل التحدي الخارجي	١٠	٣	١٠	٣	٦٤	٢٢.٦	٥٨	٢٠.٣	١٥٣	٥١.١	٤.٦	١.١٧

تحليل ومناقشة النتائج للمحور الثالث

شمل هذا المحور على ١٤ سؤالا حول المحددات والتحديات الداخلية والخارجية التي تنعكس على تطبيق الحوكمة وقد تنوعت اجابات عينة الدراسة من سؤال الى اخر حسب مستوى الادراك عينة الدراسة لطبيعة كل تحدي ويمكن مناقشة ذألك وفق ما يلي:

س١: التحديات الخارجية ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

تتوافق الاتجاهات العامة لدى عينة الدراسة حول ان التحديات الخارجية تتنوع وفي مقدمتها عملية تنفيذ القوانين حيث بلغت نسبة الذين يتفقون تماماً ٣٠.٣% اما الذين يتفقون فقط فهم ٣٠.٦% بالمقابل نجد من لا يتفق تماماً هم ٧.١% ولا يتفقون ١٢.٦% اما الاخرون فهم متأرجحون اي اتفق نوعا ما وفيهم ١٨.٩% وشكل الوسط الحسابي (٣.٥٧) في حين بلغ الانحراف المعياري (١.٨٧).

س٢: يتمثل التحدي الخارجي في القطاع المالي مثل قروض مساهمة في رأس المال.

بنفس الاتجاه نجد ان للقطاع المالي تأثير كمحدد خارجي حيث تحتل نسبة التوافق تماما واتفق واتفق نوعا ما النسبة (٩٤.٩) في حين نجد ان ٥.١% لا يتفق مع هذه الفقرة.

س٣: تعد الأسواق احد اشكال التحدي في ظل تنافسية الأسواق وظاهرة وضرورة استثمار أجنبي مباشر.

ان هذه الفقرة قد حصلت على وسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري مقداره (١.٢١) اما اتجاهات عينة الدراسة فكانت تميل نصف العينة تقريباً الى التوافق مع اهمية السوق ولكن نجد ان ٨.٣% من عينة الدراسة لا تتفق تماما و ٢١.٤% لا تتفق اما ٣١.٣% فهي تتفق نوعا ما.

س٤: تنوع مصادر الرقابة على الشركات مؤسسات خاصة سواء محاسبون ومراجعون و محامون او تصنيف ائتماني او بنوك استثمار و استشارات و تحليل مالي و الإعلام المالي حيث يمثل هذا تحدي خارجي في تطبيق الحوكمة.

ان عينة الدراسة تتفق بشكل اجمالي وبنسبة ٩٣.٩% بان تنوع الرقابة ضروري ولكن يلاحظ ان ٥.٣% لا تتفق مع ذلك ويلاحظ ان الوسط الحسابي كان (٤.٤٧) في حين بلغ الانحراف المعياري (١.٢٢).

س٥: تمثل القروض الخارجية احد التحديات التي تواجه عملية تطبيق الحوكمة.

تتوافق عينة الدراسة بدرجة عالية جداً وبنسبة ٩٤% في حين نجد ان ٣% لا تتفق بشكل تام و ٣% لا تتفق مع تلك الفقرة وبهذا نجد ان الوسط الحسابي (٤.٦) اما الانحراف المعياري فهو (١.١٧).

س٦: المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات،وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

اما بخصوص الكيانات والمؤسسات الخاصة فهي تمثل عناصر تحدي خارجي في تطبيق الحوكمة وهذا ما تراه عينة الدراسة حيث تتفق بشكل عام بحدود ٨٥% اما الذين لا يتفقون تماما هو ٥% اما الذين لا يتفقون فهم ١٠% ومن هنا نجد ان الوسط الحسابي مقداره (٣.٦٩) في حين نجد ان الانحراف المعياري (١.١٣).

س٧: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومَنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس).

ان البيئة الاستثمارية تمثل تحدي خارجي حيث حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي مقداره (٤.٥٦) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠.٨٦) حيث

توافقت عينة الدراسة بشكل تام بنسبة ٧.٣% وكذلك بنسبة ٢٠% متفق اما الذين لا يتفقون فكانت نسبتهم ٤.٦% اما الذين كانت اجابة الوسط وهم متفق نوع ما او على حدود ذلك فهي ٥.١%.

س٨: وكفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات،

ان التحدي الخارجي قد يتعلق بالكفاءة في القطاع المالي وهذا ما توافقت عليه عينة الدراسة باغلبية كبيرة مثلت نسبتها ٩٠.٦% اما الباقي منهم فهو لا يتفقون وبنسبة ٩.٤% وحصلت الفقرة على وسط حسابي مقداره (٤.٢٩) وانحراف معياري مقداره (٠.٥٣).

س٩: وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)،

ان للجمعيات المهنية والاطراف المساهمة اثر كبير في تسهيل عملية تطبيق الحوكمة او عرقلتها وهذا ما توافق به عينة الدراسة بنسبة ٩٣.٦% اما الذين لا يتفقون ولا يتفقون تماماً فهم ٦.٤% وهذه الحالة تتوفر في البيئة غير المستقرة او عدم وجود مؤسسات ذات تنظيم خاص.

س١٠: المحددات الداخلية تركز الملكية في بعض المصارف في يد عدد محدود من الافراد او تعود لبعض العائلات او من يحتل على المراكز الوظيفية في المصرف.

مثلما هناك تحديات داخلية تشمل على اتجاهات بشكل عام توافقت عينة الدراسة حيث تتوافق عينة الدراسة بنسبة عالية حول طبيعة الملكية كتحدي داخلي في تطبيق الحوكمة ٩٣.٧% بالمقابل نجد ان ١.٦% لا يتفق تماما

و ٥% لا يتفق ونجد ان الوسط الحاسبي لهذه الفقرة كانت (٤.٢٢) اما الانحراف المعياري فقد كان (٠.٧٩).

س١١: يمثل المساهمون احد التحديات الداخلية امام تطبيق الحوكمة وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة إضافة الى مساهمي المصرف هناك جهات أخرى لها مصالح مشتركة مع المصرف، كموظفي الشركة وزبائنها، ولدائنيها، وأي شخص آخر.

بنفس الاتجاه فان المساهمون قد يشكلون تحدي داخلي فقد حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي (٣.٨٦) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠.٩٨) والملاحظ ان عينة الدراسة تتوافق بشكل تام بنسبة (٣٢%) وتتفق وتتفق نوعاً ما (٥٨.٦%) اما الذين لا يتفقون مع ذلك الاتجاه فهم ٩.٦%.

س١٢: كما ان منهج وسياسة واسلوب مجلس الإدارة وعلاقتهما بالمساهمين يمثل تحد ي داخلي في تعويق عملية تطبيق الحوكمة في المصرف.

يلاحظ ان آراء عينة الدراسة بخصوص هذا النوع من المحددات الداخلية يمثل واقع لذا جاءت الاجابة بنسبة ٩٦.٨% موافقة اما الذين لا يتفقون فهم ٣.٢% ومن هنا كان الوسط الحسابي (٤.١٧) والانحراف المعياري (٠.٨٤).

س١٣: ينبغي على الإدارة التنفيذية وضع نظام مالي وإداري واضح بحيث يشمل هذا النظام كحد أدنى إجراءات توظيف واضحة وشفافة تضمن مساهمة موظفيها في أدائها، حيث تتسم اغلب المصارف بعدم كفاية الشفافية والافصاح.

وبنفس التوجه العام لعينة الدراسة فان للسياسة والمنهج الخاص بالادارة اثر في صعوبة تطبيق الحوكمة وهذا ما اكدته الاجابات لعينة الدراسة فقد توافق تماما ٤٥.٥% اما الذين يتفقون فهم ٢٩.٧% اما ٣.٣% فهم لا يتفقون مع هذا النوع اما نسبة ٢١.٦% فهم متفقون نوعا ما فمن هنا نلاحظ ان الوسط الحسابي هو (٤.٠٥) اما الانحراف المعياري فقد كان (٠.٩٥).

س١٤: ان القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المصرف بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إعلاناتها.

بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤.١٥) اما الانحراف المعياري فقد كان (٠.٨٥) اما اجابات العينة فان ٣.٦% فقط لا يتفق مع هذا النوع من التحدي اما باقي العينة فهي متوافقة باغلبها.

الجدول (٤)

يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لكل محور

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي
المفاهيم والاهمية	٤.٤٦	٠,٤٥٥	٦٧,٨ %
القواعد والاليات	٤.٣١	٠,٤٥٧	٨٠,٢ %
المحددات التحديات	٤.٠١	٠,٤٥٣	٧١,٤ %

يتضح من الجدول (٤) المتضمن نتائج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن المئوي لكل محور وهما محور الحوكمة المفهوم والاهداف والاهمية المحور الثانية المبادئ والقواعد واليات تطبيق الحوكمة والثالث التحديات والمحددات ويمكن بلورة ذألك من خلال ما يلي:

تراوحت قيم كل من الوسط الحسابي والوزن المئوي للعناصر بين(٤,٠١ و ٤.٤٦) (٨٠,٢ % و٦٧,٨ %)على التوالي، وهي جميعاً تشير إلى أهتماماً واضحاً وقوياً لأفراد العينة بخصائص موضوع الاختبار،وهذا يعني تمتع المقياس بالخصائص التي يتصف بها.

ب- بلغت قيمة الوسط الحسابي والوزن المئوي (٤.٤٦ ،٦٧,٨%) على التوالي مشيرة إلى أن عينة الدراسة متجهة نحو الاتفاق، أما محور المفاهيم والاهمية فكان الوزن الحسابي والوزن المئوي له (٦٧.٨ %) (٤.٤٦) على التوالي وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة متجهة وبشكل قوي وواضح

نحو الاتفاق، أما المحور الثانية المبادئ والقواعد واليات تطبيق الحوكمة فان الوسط الحسابي والوزن المئوي له فقد كان (٤.٣١، ٨٠,٢ % %) وهذا يعني أن هناك اتفاق قوياً وواضحاً لإفراد عينة الدراسة، أما محور المحددات فكان (٤.٠١.. ٧١,٤ %) على التوالي، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة متجهة نحو الاتفاق ويشير إلى رضا واضح وقوي من أفراد العينة ومنهم نسبة لا بأس بها تتجه نحو توجهات بإمكانية تطبيق الحوكمة وهذا يحقق ما ذهبت اليه الفرضية.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١. ان هناك واقع في الجهاز المصرفي ما زال دون مستوى الطموح والتطور الحاصل في بيئة المصارف العالمية او الدول المجاورة.

٢. ان لظاهرة الفساد وعدم الشفافية ومشاكل الافصاح تعد احد محددات ومعوقات تطوير العمل المصرفي.

٣. ان المصارف تعمل بعلاقات تقليدية وبحاجة الى تطوير وتنمية قدراتها من خلال الاحتكاك والدورات التدريبية.

٤. ان هناك ميل عام في فهم ماهية الحوكمة كنظام فاعل وان عينة الدراسة تجد بين ٨٠-٩٠% انها تدرك المفهوم.

٥. ان الاهداف التي تسعى لها الحوكمة في تطبيقها سواء لمصلحة المصرف او لأطراف قد ادركتها عينة الدراسة وكان الاتجاه العام نسبة عالية حول اهميتها.

٦. ان المشاكل القانونية وبيئته ما زالت تمثل عائق في تطبيق الحوكمة وتحقيق اهدافها.

٧. يلاحظ ان عينة الدراسة وجدت ان الالتزام بالمبادئ يعد من متطلبات الحوكمة وخصوص في ظل تشريع واطار فاعل مع الافصاح والشفافية.

٨. ان توفير متطلبات التي ساهم في تطبيق الحوكمة في المصارف تعد ضرورية وخصوصاً سياسة التمويل والمشاركة والرقابة والاستفادة من تطبيقات الدولة حيث توافق عينة الدراسة في اجاباتها بين ٨٠%- ٩٦% على حاجة المؤسسات المصرفية الاهلية التي توفر مستلزمات تطبيق الحوكمة.

٩. تؤكد عينة الدراسة بأن البيئة الخارجية والداخلية ما زالت غير قادرة على تطبيق الحوكمة وذلك لوجود محددات داخلية وخارجية تعيق عملية نجاح نظم الرقابة.٩٧.٤%

١٠. ان الجهاز المصرفي العراقي وخصوصاً النشاط الخاص حديث التجربة وقد يغلب على عمله الصفة التجارية او المحدد مع ضعف الملاكات يزيد من مشكلة تطبيق الحوكمة.

التوصيات:

١. ضرورة نشر الوعي عن ثقافة ومفهوم واهمية الحوكمة لدى كل الاطراف المستفيدة والفاعلة سواء كانت خارجية او داخلية بما يساهم في توظيف الاليات المناسبة في نجاح تطبيق الحوكمة.

٢. ضرورة استكمال الاطار القانوني والتشريعي الذي يمثل الركن الاساسي في امكانية تطبيق الحوكمة واصدار التعليمات المناسبة والملزمة بما يعزز القدرة على الرقابة.

٣. تطوير الملاكات العاملة في الجهاز المصرفي وخصوصاً في القطاع الخاص ورفع قدراتهم وكفاءة الاداء بما يساهم في تفعيل الاهداف التنموية ومواكبة المتغيرات في بيئة العمل.

٤. وضع استراتيجية لعمل المصارف الاهلية كي لا تصبح مجرد محلات للصيرفة او الربح فقط ما يجعل من المالكين لا يرغبون بالأخذ بقواعد ومبادئ الحوكمة كي لا يشركوا الاخرين في صناعة القرار.

٥. اجراء الدراسات والبحوث بالتعاون مع الجامعات والمراكز البحثية وبيوت الخبرة بخصوص واقع تطبيق الحوكمة واليات ومناهج نجاحها وامكانية تحديد بعض المصارف كعينة للتطبيق ومن ثم تعميمها.

٦. العمل على امكانية معالجة التحديات الداخلية والخارجية كل حسب درجة تأثيرها وذلك لتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الحوكمة.

٧. العمل على تقويم الاداء المستمر للمصارف الاهلية وفق مؤشرات الحوكمة المعتمد وبناء نظام رقابي فعال يحافظ على حقوق المساهمين.

١٢-الشمري صادق راشد – استراتيجية ادارة المخاطر المصرفية واثرها في الاداء المالي المصارف التجارية، دار اليازوري، الاردن، ٢٠١٣.
١٣-الشمري صادق راشد– الحوكمة واليات تطبيقها – مصرف التنمية العراقي، ٢٠١٢.
١٤- الشمري صادق راشد- ادارة المصارف – مطبعة الفرح ٢٠١٤.
١٥- طالب، علاء فرحان، المشهداني، ايمان شيحان – الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفا، الاردن، ٢٠١١.
١٦- يعقوب، فيحاء عبد الله، التدقيق الداخلي ودوره في التحكم المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الاهلية العراقية، اطروحة دكتوراه الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٦.

الاجنبية

Azab, B. The Role of Commercial Banks in Promoting - Corporate Governance of their Clients, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

Freeland, C. Basel Committee Guidance on Corporat - Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.

IIF. Corporate Governance in Poland. Institute of- International Finance. February 2003.

UNDP, Governance for Sustainable Human -Development, UNDP Governance Policy Paper, extracted from UNDP web site, Jan. 1997.

5-.Basel Commhtt o n Bankig Supervision,- 2006"Enhancing corporate goveremance for banking: htt:\\www.bis org \pub.

6- Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate- Governanc Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

الفصل الثامن

أثر العوامل التنظيمية 7S's في الخدمة المصرفية

بحث استطلاعي تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة

الفصل الثامن

أثر العوامل التنظيمية 7S's في الخدمة المصرفية

بحث استطلاعي تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة*

المستخلص

يهدف البحث الى بيان علاقة واثر العوامل التنظيمية 7S's في الخدمة المصرفية للتعرف على التوجه التنظيمي والستراتيجي لإدارة المصارف إذ استند البحث على متغيرين هما العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية لتشكل الإطار العام للبحث ، فانطلق البحث من مشكلة عبّر عنها بعدد من التساؤلات ، وتضمن مجتمع البحث مصرف الشرق الاوسط ومصرف بغداد وبعض فروعهما في بغداد، وأُخذت عينة من مدراء الإدارات العليا والوسطى والدنيا تراوحت (٦٩) مديراً، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإظهار خصائص عينة البحث ،إذ أُستعملت العديد من الوسائل الإحصائية لمعالجة المعلومات منها معامل ارتباط (pearson) لاختبار صحة فرضيات الارتباط ، وتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة فرضيات التأثير، وتوصل البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية مجتمعة في الخدمة المصرفية كان اشدها تأثير نظم المعلومات في حين اظهرت النتائج عدم وجود تأثير للأبعاد المستقلة الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة في الخدمة المصرفية، واختتم البحث بمجموعة من التوصيات أبرزها قيام المصارف تبني استراتيجية واضحة المعالم مناسبة لعمل المصرف وكفيلة بتحقيق أهدافه والعمل على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات والآليات وبما لا يتعارض مع الإطار العام للسياسة التي يضعها البنك المركزي .

---

* بحث مشترك مع الباحثة رشا قاسم سعيد/ جامعة بغداد مقبول للنشر في مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم بالكتاب ٢٠٢٩ في ٢٠١٦/٣/٢٧م.

The influence of organizational facfors 7S's in banking services / Exploratory applied study of a sample of private Iraqi banks

Abstract

The current study was based on the two variables which interact with each other to form it's general framework: (Organizational factors and Banking services). The study started from a problem which had been expressed by a number of questions, aimed at the impact of the organizational factors in banking service. The study included the bank of the Middle East and the bank of Baghdad and some of their branches in Baghdad. A sample of upper, middle and lower rank of directors was used in the study. They were totally around (69) views. Descriptive and analytic approach was used in the study to show the characteristics of the sample which had been studied. Many statistical information processing were used including correlation (Pearson) to select the correct hypothesis link. It was relied on simple decline linear to select the correction of the hypothesis impact. The study found the existence of the effect of a statistically significant for the regulatory factors combined in the banking systems; most effective was the information systems, while the results showed no effect for independent dimensions of the organizational structure and shared values in the banking service. The study concluded a set of recommendations, notably, the banks must adopt a clear strategy suitable for the work of the bank and capable of achieving its goals and working on, to involve employees in decision-making process as well as the reduction of the procedures and mechanisms but not inconsistent with the public policy established by the Central bank.

المبحث الاول:- منهجية البحث

يهدف هذا المبحث إلى تعرف مشكلة البحث والمناهج المعتمدة لمعالجتها وأهمية البحث العلمي والعملي والأهداف المتوخاة منه وكالآتي :-

أولاً:- مشكلة البحث

إنّ البيئة المصرفية مليئة بالتحديات التنافسية التي تجعل معها استحالة ديمومة أي ميزة تنافسية لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التكنولوجية ، إذ سرعان ما يجرى تقليدها ، لذا أصبح التركيز على جوانب أخرى يصعب تقليدها ضرورة يتطلب العمل عليها وتطويرها ، فالموارد في حد ذاتها إذا ما أُحسن استخدامها تُعد مصدر لميزة تنافسية ، إذ أن الموارد ليست مادية أو مالية فحسب ، فتركيز الإدارة على التنظيم والسلوك الذي يقود إلى إنتاج خدمات متميزة لعلها تشكل مصدراً للتميز على المنافس ،كما أن تكامل وانسجام تلك العناصر وإدراك ودرجة اهتمام المصارف لكل عنصر فيها يولد اختلاف في نوعية الخدمات المقدمة ، لذلك تكمُن مشكلة البحث في تعرف مدى ادراك واهتمام المصارف للعوامل التنظيمية 7S's ، وتتجسد مشكلة البحث بصورة أكثر وضوحاً من خلال طرح التساؤلات الآتية:-

هل تهتم إدارة المصارف المعنية بالدراسة بالمستوى ذاته في كل بعد من الأبعاد التنظيمية؟

هل تؤثر العوامل التنظيمية 7S's بالخدمة المصرفية المقدمة في المصارف عينة الدراسة؟

ثانياً : منهج البحث

اعتمدت الدراسة منهج المسح الاستطلاعي ، وهو المنهج الذي اتسم بأقران وصف الظاهرة بتحليلها من أجل استخلاص النتائج الخاصة بها، وكونه يركز على استطلاع آراء المديرين ،إذ يعتمد على تشخيص الموقف وتحليله وصولاً إلى استخلاص النتائج ، ورصد المؤشرات الأساسية ، وقد استخُدم المنهج الوصفي بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، وتم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي الجاهزة (spss) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج

ثالثاً : أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من كون الصناعة المصرفية تعمل في بيئة متداخلة وسريعة التغيير كما اصبح التنافس في المصارف على مواكبة التكنولوجيا يلقي بتحدياته على عاتق الإدارة ، ومن هنا أصبح من الأهمية التركيز على العناصر غير المادية واعتبارها مصدر لتحقيق ميزة تنافسية فضلاً عن ذلك إنَّ أهمية البحث تتلخص بالآتي :-

من كونها تبحث في المواضيع الحديثة نسبياً ، وهي العوامل التنظيمية 7S's وتأثيرها في الخدمة المصرفية ، لذلك فأن اخضاعها للدراسة التطبيقية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات البيئية المتسارعة .

إنّ الدراسة تسلط الضوء على جوانب مهمة من العمل الإداري والذي لم يأخذ الاهتمام الكافي

ب - لمحدودية الدراسات المتعلقة بالعوامل التنظيمية مجتمعة يسعى البحث الحالي إلى تقديم إطار نظري تطبيقي يُعد نقطة بداية متواضعة لباحثين آخرين في دراساتهم في المستقبل .

رابعاً : أهداف البحث

تعرف طبيعة التوجه التنظيمي والستراتيجي لإدارة المصارف.

بيان الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد التنظيمية للبيئة الداخلية .

ج- بيان علاقة كل بعد من الأبعاد التنظيمية وأثرها في الخدمة المصرفية .

خامساً: فرضيات البحث

جرى صياغة الفرضيات على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة الأولى :

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية 7S's والخدمة المصرفية.

انبثقت عن هذه الفرضية سبعة فرضيات، فرعية وهي :-

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستراتيجية والخدمة المصرفية .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أساليب القيادة والخدمة المصرفية .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات والخدمة المصرفيـة .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والخدمة المصرفيـة
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات والخدمة المصرفية .

الفرضية الرئيسة الثانية :

تؤثر العوامل التنظيمية 7S's تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية.انبثقت عن هذه الفرضية سبعة فرضيات فرعية، وهي :

- تؤثر الستراتيجية تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
- يؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
- تؤثر الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
- تؤثر أساليب القيادة تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
- تؤثر المهارات تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
- تؤثر القيم المشتركة تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .
- تؤثر نظم المعلومات تأثيراً معنوياً في الخدمة المصرفية .

سادساً : مصادر جمع المعلومات والبيانات

وتتضمن أدوات وسائل جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وهي:

١- الزيارات الميدانية للمصارف عينة البحث لغرض الحصول على البيانات.

٢- الاستبانة: عُدت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات ، وجرى إعدادها من خلال المسح الميداني للكتب العربية والأجنبية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، والقيام باختيار ما هو مناسب لمتغيرات الدراسة وأبعادها، فضلاً عن إجراء تعديلات على الفقرات المختارة وتكييفها بحسب توجهات الدراسة الحالية، وذلك لضمان الوضوح والموضوعية

سابعاً : اختبارات الصدق والثبات

أجريت على الاستبانة عدة اختبارات لغرض التحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الآتي:

- اختبار الصدق الظاهري:

لمعرفة الصدق الظاهري تم توزيع الاستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين وفي مختلف الاختصاصات من أجل تعرف الثغرات والصعوبات التي قد تواجه الباحثة من أبعادها وموازينها. وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة، جرى تعديل الاستبانة لتصبح أكثر دقة وتعبيراً عن واقع عمل المصارف عينة الدراسة.

- اختبار ثبات الاستبانة:

تم اختبار معامل الثبات باستخدام مقياس التجزئة النصفية(Split-Half)عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجة الأسئلة الزوجية وكانت قيمته (0.89) وهو أعلى من القيمة المحددة والبالغة (0.67)، لصلاحية الاستبانات بموجب معادلة سيبرمان-براون مما يعني أن الاستبانة ذات ثبات عالٍ.

ثامناً: مجتمع البحث:

تتناول الدراسة مصرفين من المصارف العراقية الخاصة هما مصرف الشرق الاوسط ومصرف بغداد للأسباب الأتية :

طول مدة العمل لكلا المصرفين ، إذ أن المصرفين مجتمع البحث من اوائل المصارف الخاصة المؤسسة في العراق .

تاسعاً: حدود البحث

- الموضوعية: وجه البحث في موضوعه لدراسة العلاقة بين العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية.
- الحدود المكانية: تحقيقاً لهدف البحث واختبار فرضياتها تم اختيار مصرفي الشرق الاوسط وبغداد لتحقيق الأهداف المرجوة بشأن موضوع البحث.
- الحدود الزمانية: جرى توزيع الاستبانة بتاريخ (٢٠١١/٨/١٥) وجرى جمعها بتاريخ (٢٠١١/٩/١٥) (الملحق).
- الحدود البشرية : العينة التي اختيرت كانت تمثل القيادات في الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في مصرفي الشرق الاوسط وبغداد .

المبحث الثاني :- العوامل التنظيمية والخدمة المصرفية

١- العوامل التنظيمية Organizational factors

تجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات جديدة اقتصادية وسياسية وتقنية ، مما يتطلب منها امتلاك رؤية وفلسفة شمولية معاصرة يُجرى فيها الموائمة بين هذه التحديات والعوامل التنظيمية ، ومما يزيد أهمية تلك العوامل كونها المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها من خلال دفع اعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الاداء والخدمة وتحقيق ميزة تنافسية إذا ما أُحسن استغلالها بما يلبي الاستجابة السريعة والملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف الأخرى ، لذلك سيتم التطرق لتلك العوامل من خلال أنموذج قدمتهُ مجموعة مكنزي الاستشارية (Consulting firm Mckinsy and company) عُرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لأي منظمة (The sevens from work) وهي (الستراتيجية، الهيكل التنظيمي ، الموارد البشرية ، الأنظمة ، المهارات ، القيم المشتركة ، الأساليب)(بن حبتور،٢٠٠٧ :٣٢٧ -٣٢٨) و(الغالبي & إدريس،٢٠٠٧ :٤٥٨ -٤٥٩) وفيما يلي توضيح للعوامل التنظيمية السبعة :

اولاً: الستراتيجية Strategy

1 – تعريف الستراتيجية Definition of strategy

أوجز(ميشيل ارمستروتج،٢٠٠٧:٢) إنّ الاستراتيجية تحدد وجهة نظر التنظيم لتحقيق هدفه وانجاز مهمته يرى (Schermerhorn,Jr,1999:15) إن الاستراتيجية هي (خطة على المدى الطويل وتخصيص استخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها مع ميزة تنافسية مستدامة)

2-**الإدارة الستراتيجية** Strategic management

ينظر(David,2011:37) للإدارة الستراتيجية بأنها (فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقويم القرارات الوظيفة المتقاطعة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها)،

ويعرف (Williams,2003:20) الإدارة الاستراتيجية بأنها (تحليل القرارات والإجراءات التي تتولى المنظمة القيام بها من أجل إنشاء وإدامة المزايا التنافسية.

3- مراحل الإدارة الستراتيجية Stages of Strategic management

هي مجموعة من الخطوات المنظمة والمتكاملة والمترابطة التي يؤدي إتباعها الوصول إلى الستراتيجية المختارة ومن ثم تنفيذ تلك الستراتيجية ، وقد أفرزت البحوث والدراسات العديد من النماذج لمراحل الإدارة الاستراتيجية يمكن ايجازها بالآتي:

ا- صياغة الستراتيجية Strategy Formulation , وتتضمن:

(الرؤيا Vision، رسالة المنظمة mission ، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة SWOT ، وضع الأهداف Setting objective)

ب - اختيار الستراتيجية Strategic Choice

إنّ تحليل واختيار الستراتيجية تسعى إلى تحديد مسارات بديلة للعمل من شأنه تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها (David,2011:207) ، ويتفق الكُتاب والباحثين بأن هناك نماذج شائعة للخيار الستراتيجي ومنها إنموذج (Miles&Snow,1978) الذي:

يعد من أكثر الخيارات الستراتيجية شيوعاً واستخداماً في الدراسات النظرية والعلمية. (Daft,2001:62)

ج- تنفيذ الستراتيجية Strategy implementation

يعرف (Glueck & Jauch, 1988: 6) تنفيذ الستراتيجية بأنها(سلسلة من الفعاليات والأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطوط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المنظمة).

د- تقييم الستراتيجية Evaluation of the strategy

تهدف عملية التقييم التأكد من التنفيذ الناجح للستراتيجية وتحقيق الأهداف الموضوعة في إطار رؤية ورسالة المنظمة والوقوف على أي مشكلات

تكون قد عاقت التنفيذ والعمل على حلها حتى لا تتكرر في المستقبل (محمود،٢٠١١:١٦٢) ،وأن عملية التقييم الاستراتيجي تنطوي على ثلاث مهام أساسية هي: (David,2011: 319)

١- مراجعة القواعد الأساسية للمنظمـــة .

٢- مقارنة الأداء المتوقع مع النتائج الفعلية .

٣- اتخاذ الإجراءات التصحيحيـــة .

واستناداً لما تقدم من مفاهيم وأفكار يمكن القول أن الاستراتيجية تقنية ذكية لتكيف المنظمة مع بيئتها يمكن من خلالها إنتاج الخطط لتحقيق أهداف المنظمة ضمن البيئة التنافسية لضمان بقاء المنظمة ونموها أطول مدة ممكنة، ويمكن وصف الإدارة الاستراتيجية بمجموعة العمليات التي تتولاها الإدارة العليا وتتضمن صياغة رؤية ورسالة المنظمة ووضع الأهداف وإجراء تحليل البيئة الداخلية والخارجية واختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف ،ثم تنفيذ الاستراتيجيات وتقويمها ، وتتميز هذه العمليات بأنها متعاقبة ومتداخلة ومتبادلة التأثير وبالإمكان تعديلها وتطويرها حسب الحاجة .

ثانياً الهيكل التنظيمي Organizational structure

1- **تعريف الهيكل التنظيمي** Definition of the organizational structure

عرف (طه،٢٠٠٦:٤٢٨) الهيكل التنظيمي بأنه (إطار يتم من خلاله التعرف على العلاقات التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل ونطاق الأشراف المطبق داخله وأُسس تجميع هؤلاء الأفراد والأنشطة في أقسام عمل)

ويرى (Mcshan&Glinow,2007:233) إنّ الهيكل التنظيمي يشير إلى (تقسيم العمل فضلاً عن أنماط التنسيق والاتصالات والسلطة الرسمية)، والهيكل

2- **أبعاد الهيكل التنظيمي** organizational Dimensions structure

تُعبر أبعاد (Dimensions) الهيكل التنظيمي عن الخصائص الداخلية للمنظمة ، ويمكن بوساطتها وضع الأساس لتقييم ومقارنة المنظمات فيما

بينها (Daft,2001:174) وتناول العديد من الباحثين جملة من الأبعاد الهيكلية مثل نطاق الإشراف (Span of Control) ،التخصص (Specialization) المعيارية (Standardization)،الرسمية (Formalization) ، المكون الإداري (Administrative Component) ، التعقيد (Complexity) ، المركزية (Centralization) ، تفويض الصلاحية (Delegation of authority) ، ومن هؤلاء الباحثين (Robbins, 1990) ؛ (Hall, 1992) ؛ (Daft, 1992) ؛ (Hatch, 1997) ؛ (Jones, 2004) ، لكن أغلب الباحثين أتفقوا إنّ العناصـــر والأبعـاد الثلاثة التي تعتمـــدها المنظمة فـــي إعداد هيكلهـا التنظيمـي هـــيَ (الرسميـة ، المركزيـة ،التعقيـد).

إنّ قبول هذه العناصر الثلاثة باعتبارها عناصر أساسية في الهيكل التنظيمي من قبل العديد مـــن الباحثين والمنظرين في المنظمة، لا يعني أن الجميع متفق على ذلك رغم انتشارها بينهم إلى حدٍ كبير (السالم، ٢٠٠٨: ٥٩) .

١- الرسمية Formalization

ينظر (Bowditch&Buono,2001:254) إلى الرسمية بأنها(درجة اعتماد المنظمة القواعد والإجراءات لتوجيه سلوك موظفيها)،وكان (Mcshone&Glinow,2007:237) قد أشار إلى أن الرسمية هي (عملية توحيد إجراءات العمل كآلية للتنسيق) . وكان (Rousseau, 1978:521) قد توصل إلى أن الرسمية تميل إلى قتل الإبداع وتؤدي إلى نقص الاتصالات داخل المنظمة .

٢- المركزية واللامركزية Centralized and decentralized

تشير المركزية إلى السلطة الرسمية التي تمتلك صلاحية أتخاذ القرار والمتكونة من مجموعة صغيرة من الأفراد عادةً هم في قمة الهرم التنظيمي ، وأن معظم المنظمات غالباً ما تبدأ مع هياكل مركزية ومع نمو تلك المنظمات وتنوع وتعقيد بيئتها تميل إلى اللامركزية

(Robbins,1990:104)، ويرى (طه٢٠٠٦ : ٤٥١) إن المركزية تشير (إلى درجة تركيز سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة).

ت- التعقيد Complexity

يذكر (Bowditch&Buono,2001:252) ان التعقيد يشير إلى عدد مختلف من المكونات أو درجة التمايز الموجودة في منظمة معينة ، فكلما تعددت المستويات الإدارية وتزايدت أعداد أقسام العمل التي تتكون منها المنظمة وتشتت وحداته التنظيمية في أماكن جغرافية متفرقة كان ذلك مؤشراً على ارتفاع درجة التعقيد التنظيمي

٣- خيارات التصميم التنظيمي

الهيكل الآلي Mechanistic forms

يشير هذا النوع من الهياكل إلى الطابع الروتيني مع مركزية في اتخاذ القرارات وقواعد رسمية عالية، ويكون التصميم الآلي أكثر فاعلية في المنظمات الكبيرة التي تتصف بالبساطة والثبات ويشير(et al,2011:264, Schermermerhorn إنه غالباً ما تُستخدم الهياكل الآلية في شركات السيارات والمصارف وشركات التأمين ومنظمات تجارة التجزئة والدوائر الحكومية.

٣- الهيكل العضوي Organic forms

يذكر (Dess,et al,2007:238) إنّ المنظمات التي تمتلك هياكل عضوية غالباً ما تكون لديها خصائص معاكسة لتلك الخصاص الموجودة في المنظمات ذات الهياكل الآلية ، فالهياكل العضوية تتميز باللامركزية في صنع القرار والطابع الرسمي منخفض ، وعادةً ما تكون فعالة في المنظمات التي تعمل في بيئات متغيرة لا يمكن التنبؤ بها ، (Schermerhorn,2011:408).

٤- العوامل الظرفية للتصميم التنظيمي Conditional factors of organizational design

معظم نظريات السلوك التنظيمي والمفاهيم والأفكار التي تعمل بكفاءة في حالات معينة أو في منظمة ما قد لا تعمل بنفس الكفاءة في حالات أخرى أو منظمات أخرى ومن هذه المفاهيم الهيكل التنظيمي أذ يرى (Mcshan&Glinow,2007:244) أن شكل التصميم التنظيمي مشروط بعدد من المتغيرات هي :-

- البيئــة Environment

يرى (البرواري والبرزنجي،٢٠٠٨ :٥) أن للبيئة الخارجية أهمية للمنظمة لا يمكن أنكارها في عملية التصميم التنظيمي ، أما في ظل بيئة غير مستقرة التي تكون العناصر فيها أكثر ديناميكية وأقل قابلية للتنبؤ، إذ التغييرات تحدث بشكل متكرر ، في هذه الحالة يجب أن تكـون القرارات التنظيمية مرنــة وتستجيب للتغيــر علــى آفــاق زمنيــة قصيــرة نسبيــاً، مما يتطلــب بالمقابل تصــاميم عضويــة قــادرة على التكيــف (Schermerhorn, 2005:278)، ووضح (Pittinger,2000:221) بانه ليس هناك شكل تنظيمي أفضل من الآخر ، إذ أن كل شكل مرتبط بنوع البيئة التي يوجد فيها هذا التنظيم.

- التقانة Technology

في السياق التنظيمي غالباً ما يؤثر الإبداع التقني بتغيير كبير في الاداء التنظيمي ، إذ أصبحت التقنية معقدة فغالباً ما تضطر النظم الإدارية والتنظيمية أن تُمتد لاستيعابها ، ويذكر إنّ البحوث تشير إلى أن التكنولوجيا من المرجح لن تؤدِ وظيفتها كميزة تنافسية إلا إذا تفهمت الإدارة الحاجة إلى إعادة تصميم عملياتها والهياكل التنظيمية لاستغلال الفوائد الكاملة للتقنية (Bowditch&Buono,2001:260)

ت- حجم المنظمة Size of the organization

يتفق أغلب الباحثين على أن حجم المنظمة هو مجموع عدد العاملين في المنظمة ويذكر(Mcshan&Glinow,2007:245) أن الهياكل التنظيمية تختلف في المنظمات الكبيرة عنها في المنظمات الأصغر حجماً، إذ يزيد عدد الموظفين في المنظمات كبيرة الحجم وكان (Schermerhorn,2005:280) ذكر بالرغم أن البحوث تشير إلى المنظمات الكبيرة تميل إلى استخدام الهياكل الآلية ،لكن من الواضح ان المنظمات الكبيرة ذات قواعد رسمية عالية وفي نفس الوقت تميل الى اللامركزية في اتخاذ القرار ، لذلك تستخدم هياكل هجينة او مختلطة بين الهياكل الآلية والعضوية، ومن المهم عند تصميم الهياكل التنظيمية فهم الآثار المرتبة على اعتماد تلك الهياكل بمرور الوقت ومن خلال مراحل النمو المختلفة ،وتميل المنظمات صغيرة الحجم إلى تطبيق المهام المشتركة والعلاقات غير الرسمية ونطاق إشراف أكثر، بمعنى أنها تتبنى التصميم العضوي (طه،٢٠٠٦: ٥٢٦) .

ث- الستراتيجية Strategy

توصل Chandler إنّ الشركات عادةً ما تبدأ عملياتها مع منتج واحد أو خدمة واحدة (ستراتيجية التركيز) لتحقيق أهداف وغايات المنظمة . وبالتالي فإنها عادةً ما تستخدم الهياكل البسيطة التي تميل إلى المركزية وانخفاض التعقيد والرسمية لكن مع نمو وتطور الشركة تتجلى الحاجة إلى وضع ستراتيجية جديدة ووجد Chandler أن الهياكل المركزية تصبح غير عملية للتعامل مع التعقيدات والإضافات في المنظمة وأن هناك حاجة إلى هياكل تنظيمية جديدة أكثر لامركزية (Bowditch&Buono,2001:152)،

ويوضح (Mcshane&Glinow,2007:246-247) إنّ الهيكل يتبع الستراتيجية أصبح المنظور السائد للسياسات التجارية وللإدارة الستراتيجية إنّ اختيار أي من هذه الستراتيجيات أو غيرها تؤدي إلى اعتماد الهيكل

التنظيمي المناسب ويرى (Bowditch& Bueno,2001:57) ان الهيكل التنظيمي يتأثر بكل من الحجم والتكنولوجيا والبيئة في حين أن ستراتيجية المنظمة قد تعيد تشكيل هذه العناصر وتخفف علاقاتهم بالهيكل التنظيمي،

ثالثاً:- المهارات Skills

تعريف المهارات وأنواعها Definition of skills and types

يرى (Schermerhorn,Jr.,2011:16) بأنها(القدرة على ترجمة المعارف إلى نتائج في الاداء المطلوب)، وقد صنف الباحث روبرت كارتز في جامعة هارفارد المهارات الأساسية للمديرين إلى ثلاث فئـــات هي:

١- المهارات الفنية Technical skills

هي القدرة على استخدام المعارف والأساليب والمعدات اللازمة لإداء مهام محددة أُكتسبت من الخبرة والتعليم والتدريب(Hersy et al.,2008:22) (Schermerhorn,Jr.,2005:24) أما المهارات اللازمة لبنك إستثماري فأنها تتمثل في الأفراد القائمين بتحليل الفرص الإستثمارية ، التشريعات الضريبية وهكذا(شريف واخرون ،٢٠٠٨ :٨١).

٢- المهارات الإنسانية Human skills

هي (القدرة على الفهم والتحكم بسلوك الأفراد والقدرة على التواصل معهم وتنسيق وتحفيز الأفراد للعمل كفريق متماسك) (Jones&George,2008:21 ، ويذكر (السالم وصالح ،٢٠٠٢ :٣٤) أن المهارات الإنسانية (هي مهارات سلوكية أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات الاتصال ، حل الصراعات ، التفاوض وتكوين العلاقات الاجتماعية) ، وحدد (Bien et al.,2011:17) العناصر الأساسية للمهارات الإنسانية بخمسة نقاط هــي:- الوعي الذاتي / التنظيم الذاتي / الحافز / التعاطف / المهارات الاجتماعية.

٣- المهارات الادراكية Conceptual skill

يقصد بها قدرة المدير على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية (شريف وآخرون،٢٠٠٨ :٨٢)، ويرى (Herse et al.,2008:9) أن المهارات الادراكية هي (القدرة على فهم تعقيدات التنظيم العام وهذه المعرفة تسمح

للشخص أن يتصرف وفقاً لأهداف المنظمة ككل) ويصف (Schermerhorn,Jr.,2005:24) المهارات الادراكية القدرة على التفكير النقدي والتحليلي وأنها تنطوي على قدرة في كسر المشاكل إلى أجزاء أصغر والوقوف على العلاقات بين الأجزاء لاسيما ونحن مقبلون للتعامل مع مشاكل أكثر غموضاً وقد تكون عواقبها كبيرة على المدى الطويل

مزيج المهارات بالنسبة للمستويات الإدارية Mix of skills for managerial levels

المزيج المناسب من هذه المهارات تتفاوت حسب الحاجة والمستويات الإدارية (Hersey et al.,2008:9) إذ تعد المهارات الفنية في مستوى الأهمية لمديري المستوى الأول لأنهم يقضون معظم وقتهم مع العاملين . أما بالنسبة للمهارات الانسانية والذكاء العاطفي يرى (Schermerhorn,Jr.,2005:24) بأنها بالغة الأهمية لجميع المستويات الإدارية وباستمرار .

رابعاً:- القيم المشتركة Shared values

تعريف القيم concept and definition of values

يعرف (Kreitner&Kinacki,2007:78) القيم بأنها (المعتقدات الراسخة لكيفية التصرف واتخاذ القرارات)، ويعرف (القريوتي،٢٠٠٩ :١٧٧) القيم بأنها (المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها) ، ويرى (Mcshan&Glinow,2007:254) أن القيم هي (النماذج العقلية المشتركة التي يعتمد عليها الناس لتوجيه تصوراتهم وسلوكياتهم).

مصادر القيم Sources of values

يذكر (Gibson et al.,2003:32) إنه يتم تمرير القيم من جيل إلى آخر وتوصيلها من خلال أنظمة التعليم والأُسر والمجتمعات والمنظمات المحلية. ويتفق (المغربي،٢٠١٠ :١٥٨) أن القيم تنمو وتتطور من خلال العائلة والاصدقاء والمدرسة والتعاليم الدينية ومكان العمل، إذ أن القيم لا تأتي من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع .

الفرد والمنظمة والصراع القيمي

القيم من العناصر الاساسية لتكوين الثقافة الشخصية فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد بوصفها أحدى المكونات الأساسية للشخصية ، كما أن للقيم دور في تشكيل ثقافة المنظمة وبالتالي فأن الموائمة بين القيم الشخصية وقيم المنظمة قد يؤدي إلى تحسين بيئة العمل والرقي بأداء العاملين ، (Kreitner&Kinicki,2007:174)، اما القيم التنظيمية هي المعتقدات الأساسية للمنظمة وجوهر فلسفتها لتحقيق النجاح وتعكس وجهة النظر الأساسية للسلوك المقبول من اعضائها وتُرسل بشكل صريح إلى الموظفين والمديرين على أمل ان هذه القيم سوف تؤثر في سلوكياتهم (Bowditch&Buono,2001:174)،

ويرى (Mcshane&Glinow,2007:255) إنّ التعارض بين القيم الشخصية والقيم الأساسية للمنظمة من المحتمل أن يولد النزاع أو الشقاق بين الموظفين ، ويرى (Gibson et al.,2003:32) إنّ القيم السائدة في المجتمع لها تأثير على القيم التنظيمية بسبب الطبيعة التفاعلية للعمل مع المحيط.

خامساً:- الموارد البشرية Staff

هناك اعتراف بالدور الهام الذي يضطلع به العاملين في النجاح التنظيمي إذ تُعد المنظمات الأفراد أهم الأصول لديها (Robbins&coulter,2007:322) ويتفق (ارمسترونج ،٢٠٠٩: ٩٦) في أن الموظفين عبارة عن أصول قيمة ، فالاعتقاد الرئيس الذي يدعم إدارة الموارد البشرية هو أنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية الممتدة من خلال الموظفين ، ولذلك يجب اعتبارهم موجودات ثمينة يمكن استثمارها ، وبالتالي ارتفاع قيمتها وليس مجرد تكاليف متغيرة ويرى (Newstrom&Bittel,2002:157) إن الموظفين هم مورد المنظمة الأكثر حيوية وفي نفس الوقت يُعد مورد مكلف.

خصائص الموارد البشرية كميزة تنافسية

أورد كل من (NOE et al.,2oo4:4) (Bateman&Snell,2002:3) (عامر،٢٠١٠: ٢٧) مجموعة من الخصائص للموارد البشرية باعتبارها ميزة تتنافس عليها المنظمات :

١- الموارد البشرية ذات قيمة : ذلك ان الموظفين الذين يؤدون اعمالهم بجودة عالية قد يساهم ذلك في خفض التكاليف او تقديم شيء فريد من نوعه.

٢- الموارد البشرية النادرة : بمعنى إن الأشخاص الذين لديهم مستويات عالية من المهارات والمعارف غير متوفرة بكل الاحوال وعند الطلب . ويجوز للمنظمة أن تقضي شهوراً في البحث عن مدراء موهوبين أو ذوي خبرة

٣- الموارد البشرية من الصعب تقليدها : فالقدرات والمهارات لايمكن نسخها من قبل الآخرين .

٤- العُنصر البشري عنصر ابتكاري خلاق ، إذ أن العُنصر البشري هو العُنصر الحيوي بين عناصر جامدة ولهذا العُنصر إقبال على التعلم وتطوير قدراته ، فعندما يكون العنصر مدرب تدريباً جيداً يكون من الصعب لأي عُنصر آخر مجاراته

مما ورد يستدل على أن هناك اتفاق على أن الموظفين من أهم العناصر أو واحدة من العناصر المهمة في المنظمة لذلك كان لابد من وجود منهج متماسكاً لإدارة تلك الموجودات القيمة إدارة الثقافة أي كل ما يتعلق بإدارة السلوك والقيم وعمليات تكييف الموظفين مع المنظمة وتطوير المناخ التعاوني وعلاقات العمل.

السلوك الانساني والتكييف داخل المنظمة

عندما يبدأ الشخص العمل في المنظمة فإنه يجد من الضروري أن يتكيف ويتأقلم مع متطلبات العمل والقوانين وإجراءات التنظيم ومع خاصية سلوك الرؤساء والزملاء ومع الغموض في الوضع الكلي للعمل ، وهنا فأن التكيف مطلوب على أنه نوع من ردود الفعل على العديد من الصراعات والاحباطات والانفعالات والقلق الذي يواجهه بشكل مستمر ، وهكذا فإنه يتضح لنا مدى اتساع المجال الذي يعمل فيه السلوك الانساني في التنظيم نتيجة الاختلافات في القيم والأهداف والكفاءات والإدراكات والحاجات (المغربي،٢٠١٠ :١٦٥)، ويرى (Maanen & Scnein) أن عملية التكيف تتشكل في ثلاث مراحل الأولى قبل دخول الفرد المنظمة والثانية خطوة مواجهة الواقع ومن ثم التغيير والتكييف وفقه (عباس،٢٠٠٣ :٩٨).

تدريب العاملين Employees training

ينصرف التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على مزاولة وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأشخاص أو الأشياء أو المواقف بطريقة جديدة (عباس ، ٢٠٠٣ :١٠٧)، ويرى (ارمسترونج،٢٠٠٧ :٦٠٧) إنه يمكن تعريف التدريب بشكل متعدد على أساس السلوك خلال التجربة وانتقال المهارات والمعرفة من هؤلاء الذين يمتلكونها إلى من لا يمتلكونها.

أهمية التدريب Training importance

يتفق غالبية الباحثين إنّ للتدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين فضلاً عن أهميته في تطوير العلاقات الانسانية ، فالتدريب يحقق ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة عن طريق زيادة مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي يؤدي إلى رفع مستوى الاداء ويحقق أهداف المنظمة.

ب- تحديد الحاجات التدريبية Training needs

حدد (NOE & Others,2004:201) الحاجة إلى التدريب من خلال تحليل عناصر المنظمة وهي:(تحليل المنظمة ، تحليل مستوى الأفراد التحليل الشخصي) ، تحليل المهمة)

مما ورد يعد التدريب من أهم النشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية خاصةً في ظل التغيير السريع في أساليب العمل والتكنولوجيا والتي تتطلب تنمية القابليات والمهارات والقدرات وفق الاحتياجات المعاصرة.

سادساً:- أساليب القيادة Leadership styles

يشير فيدلر (Fiedler) إن استخدام مصطلح أسلوب القيادة يعني بذلك الطريقة التي يتصرف بها القائد عموماً تجاه أتباعه ومع ذلك يفترض (Fiedler) أيضاً أن الأساليب ترتبط باحتياجات القادة وشخصياتهم الأساسية (Williams,2003:658)

معايير تصنيف أساليب القيادة

بالرغم من تعدد التصنيفات لأساليب القيادة ، فإن أكثر المعايير شيوعاً في الفكر الاداري يركز على معياريين :

المعيار الاول: من حيث مصدر السلطة

القيادة الرسمية Formal leadership هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين).

القيادة غير الرسمية Informal leadership تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين (الحسيني،٢٠٠٩ :٦٤)

المعيار الثاني: من حيث أسلوب القائد

القيادة الأوتوقراطية Autocratic leadership

كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الاوتوقراطية يدور مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على العمل (كنعان ،٢٠٠٩ :١٥٣) ويشير (

قنديل ،٢٠١٠ :٤١) إن الدراسات دلت على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعاً السلطة التي بين أيديهم بالدرجة نفسها والشدة وإنما يتفاوتون

القيادة الديمقراطية Democratic leadership

يستند هذا الأسلوب من القيادة على مشاركة العاملين مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي والمشاركة في وضع الخطط والسياسات ويساعد هذا الأسلوب أو النمط على إفساح المجال للأبداع والابتكار (الفريجات ، ٢٠٠٩ :٢٤١) ، ويذكر (محمود، ٢٠١١ :٢٤١) بأن أهم الملامح التي تميز هذا النمط من أنماط القيادة هي الرأفة في التعامل مع المرؤوسين واعطائهم الأوامر بطريقة مستحبة.

القيادة المنطلقة/ غير الموجهة Laissez – Fair leadership

يصفها (محمود،٢٠١١ :٢٨٥) بالقيادة الحرة الفوضوية، إذ يرى إنه يكون للمرؤوسين الحق في اداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذي يرونه من وجهة نظرهم أفضل ، ويرى (العجمي، ٢٠٠٨ :١٥٧) هي القيادة التي تترك للآخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شؤونهم ،ويشير (القريوتي، ٢٠٠٩ :٢٠٦) يتميز هذا الأسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه ، إذ يكشف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب رغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقاً لها فان رضا العاملين عن أعمالهم في ظل هذه القيادة منخفض جداً.

أساليب حديثة في القيادة

ظهرت في السنوات الأخيرة نماذج سلوكية يمارسها القادة الإداريين في قيادة منظماتهم ، وبالتالي كان لها الأثر الكبير في تحقيق النجاح ومن هذه النماذج القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية وقيادة التغيير والقيادة بضمير والقيادة الإبداعية ...الخ (الفريحات واخرون ،٢٠٠٩ :٢٥٠)

سابعا:- نظم المعلومات Information Systems

تعريف وأهمية نظم المعلومات Definition and importance of information systems

يعرف (Loudon&loudon,2008:13) نظم المعلومات بأنها مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً على جمع واسترجاع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم عملية صنع القرار والتنسيق والرقابة والتحليل والملاحظة في المنظمة ويتفق كل من(Slack. et al. , 1998, 242) (Turban, 1999, 19) إنه تتحقق الأهمية لنظم المعلومات من خلال كونها محفز رئيسي لمعظم نشاطات الأعمال في المنظمات وخاصة المصرفية منها.

تطبيقات نظم المعلومات في المصارف

تتجه معظم مؤسسات الأعمال بما فيها المصارف إلى الاستفادة من النتائج الكثيرة التي توصلت إليها التكنولوجيا وتطبيقاتها في مجال نظم المعلومات ففي المجال المصرفي، وصلت جميع المصارف إلى إنتاج نفس الخدمات المصرفية إذ لم تعد أنواع الخدمات مجالاً للمنافسة بينها، بل أصبحت الآلية التي يتم فيها تقديم الخدمة هي المجال الذي تتنافس به المصارف. . والأتمتة الشاملة هي أحد أنواع نظم الأتمتة المكتبية التي يمكن تطبيقها في المصارف. ويعرف"(Laudon & Laudon, 2004:176) الأتمتة بأنها "استخدام الحاسب الآلي لتسريع أداء المهام الموجودة، وأنها تضم عدداً من النظم والتكنولوجيات التي تساعد الموظفين في تنفيذ وظائفهم في بيئة الأعمال، مثلاً ويؤدي تطبيق هذا النظام وما فيه من تقنيات إلى مجموعة من الفوائد والمزايا في المصرف بحسب (الحسين ومحمد،٢٠٠٦ :٨٣-٨٤).

الخدمة المصرفية Banking service

تعريف الخدمة المصرفية Definition and of banking service

يعرف (عفيشات،٢٠٠١ :٤١) الخدمة المصرفية بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من قبل المصرف والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمتها النفعية ،ويعرفها (العجارمة، ٢٠٠٥ :٢٠) بكونها نشاط يرافقه عدد من العناصر غير الملموسة التي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة (الامتلاك) وليس نتيجة لانتقالها للمالك.

خصائص ومميزات الخدمة المصرفية

رغم أن هناك أتفاق حول خصائص الخدمات، لكن من الملاحظ أن هناك اختلاف في الخصائص المميزة للخدمة المصرفية ، ونظراً لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ولطبيعة الخدمة المصرفية وتعددها وتنوعها وخضوعها لتغييرات مستمرة من ناحية أُخرى، نستعرض فيما يلي خصائص ومميزات الخدمات المصرفية حسب آراء بعض الكتاب، فقد عدد (حنفي وأبو قحف ،٢٠٠٠، ٣٣٩) مجموعة من المزايا للخدمة المصرفية تمثلت بالآتي :

- تشعب وتعدد مجالات الخدمة المصرفية وارتباطها بجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.
- إنّ الطلب على الخدمات المصرفية هي دالة في درجة التقدم الاقتصادي للدولة إذ أن الخدمات المصرفية نشاط إنتاجي يرتبط بقضايا التنمية الاقتصادية
- إنّ الطلب على العديد من الخدمات المصرفية يتصف بالتكرار فضلا عن أن هذه الخدمات تُعد صناعة يتوافر فيها كل متطلبات وعناصر أي نشاط إنتاجي.

ويرى (آخرون) ان خصائص الخدمة المصرفية هي :

١- الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن خزنها .

٢- الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة اختراع وكل خدمة جديدة يوجدها المصرف يمكن لآخر تقليدها .

٣- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها.

٤- تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة ،

فمن مناقشة العوامل التنظيمية يلاحظ أن الباحثين عدوا أن تلك العوامل التنظيمية هي مزايا تنافسية يصعب تقليدها، إذا ما اجتهدت المنظمات في استثمارها وتكييفها لصالحها وبالتالي سوف يلمس الزبون التميز عند تلقيه الخدمة أذ إنّ العوامل التنظيمية التي تتميز بها بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تميز المنظمة عن غيرها وتتشكل نتيجة فلسفة إدارتها وتؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي وأسلوب عمل مناسب ،إذا ما جرى اختيارها وتشكيلها وتوجيهها ايجابياً نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وأن المنظمة باعتبارها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة لذا فأن لتلك العوامل القدرة على التفاعل مع البيئة الخارجية وبالتالي تتيح إمكانية الاستفادة من الفرص والتخفيف من التحديات البيئية مما يؤدي الى خلق التوازن والتكيف والاستقرار للمنظمة ومن ثم بقاءها ونموها وازدهارها . (الخضيري/ ١٩٩٩:٢١-٢٦) (الجاسمي/ ٢٠٠٧:٥٣) (الديوجي / ٢٠٠٤:٣٨)

المبحث الثالث/ الجانب العملي للبحث

أولاً:- خصائص عينة البحث : يوضح الجدول رقم (١) خصائص عينة البحث من حيث :الجنس (حيث يتضح ان النسبة الغالبة هي الذكور) والفئات العمرية (حيث يتضح ان الفئة الاكبر هي لأعمار ٣١-٤٠ سنة) وسنوات الخدمة (يتضح ان الفئة الاوسع هي لمن تتراوح خدمتهم ما بين ٨-١٢ سنة) وإجمالي الخدمة في المصرف (الشريحة الاكبر هي لمن تتراوح خدمتهم ما بين ١١-٢٠ سنة) والمؤهل العلمي (حيث الاغلبية الساحقة لحملة شهادة البكالوريوس) والحالة الاجتماعية (واغلب افراد العينة من المتزوجين) والانحدار الاجتماعي (الاغلبية الساحقة للمتحدرين من أصل حضري) .. وتتضح التفاصيل في الجدول وعلى النحو الاتي:-

جدول (١) خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة
١	الجنس	ذكر	48	%70
		انثى	21	% 30
		المجموع	69	%100
٢	الفئة العمرية	30 سنة فأقل	-	-
		40-31	33	%48
		50-41	25	%36
		أكثر من 50	11	%16
		المجموع	69	%100
٣	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	اقل من 3	2	%4
		7-3	12	%17
		12-8	30	%43
		17-13	25	%36
		18 فأكثر	-	-
		المجموع	69	%100

٤	اجمالي الخدمة في المصرف	أقل من 5	-	-
		10-5	18	%26
		20-11	51	%74
		30-21	-	-
		40-31	-	-
		50-41	-	-
		المجموع	69	%100
٥	المؤهل العلمي	اعدادية	-	-
		دبلوم	-	-
		بكالوريوس	64	%93
		دبلوم عالي	5	%7
		ماجستير	-	-
		دكتوراه	-	-
		المجموع	69	%100
٦	الحالة الاجتماعية	اعزب	28	%41
		متزوج	41	%59
		المجموع	69	%100
٧	الانحدار الاجتماعي	حضري	66	%96
		ريفي	3	%4
		المجموع	69	%100

المصدر : استبانة البحث

ثانياً متغيرات الاستبانة : يوضح الجدول (٢) خلاصة متغيرات إستبانة البحث وهي كل من العوامل التنظيمية X المعروفة بـ 7S's وهي تمثل المتغير التفسيري (المستقل) في الخدمة المصرفية y وهي تمثل المتغير المستجيب (التابع) حيث يلاحظ من الجدول ان العوامل التنظيمية X تغطيها اسئلة الاستبانة من ١-٧٠ اما الخدمة المصرفية y فتغطيها الاسئلة من ٧١-٨٠ وعلى النحو الاتي:-

الجدول (٢) عدد الاسئلة وتسلسلاتها للمتغيرات الفرعية كما وردت الاستبانة

المتغير الرئيس	المتغير الفرعي	نوع المتغير	أرقام الفقرات
العوامل التنظيمية (X)	الستراتيجية (X1)	تفسيري	12-1
	الهيكل التنظيمي (X2)		21-13
	الموارد البشرية (X3)		30-22
	المهارات (X4)		39-31
	القيم المشتركة (X5)		45-40
	اساليب القيادة (X6)		59-46
	نظم المعلومات (X7)		70-60
الخدمة المصرفية (Y)		مستجيب	80-71

المصدر :- استبانة البحث

غطى القسم الاول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث، وأما الأقسام المتبقية فقد اختصت بالفقرات التي تغطي متغيرات البحث البالغ عددها (80) فقرة، جرى صياغتها على وفق مقياس (Likert) خماسي الدرجات، التي يتراوح مداها بين (1-5) والتخفيف من التحديات البيئية مما يؤدي الى خلق التوازن والتكيف والاستقرار للمنظمة ومن ثم بقائها ونموها وازدهارها.

ثالثاً :- **اختبار فرضيات البحث** على مستوى التطبيق في المصارف المبحوثة

وُضعت فرضيتان رئيستان بين المتغير التفسيري والمتغير المُستجيب في منهجية الدراسة، وقد تفرعت هذه الفرضيات الرئيسة الى فرضيات فرعية اخرى، وبعد حصد النتائج الاحصائية التي ولدتها الاستبانة الموزعة على العينة المبحوثة، سيجري في هذا المبحث اختبار هذه الفرضيات على محاور أساسية وهي فرضيات الارتباط، وفرضيات التأثير. وفيما يأتي تفصيلاً لهذه النتائج:

أولاً: فرضية الارتباط :

جرى معالجة هذه الفرضية من خلال معامل ارتباط بيرسون (Person) ، كونه التكنيك الاحصائي المناسب لمثل هكذا بيانات (البيانات المستمرة). وفيما يأتي تفصيلاً لتحليل الفرضية الاولى.

فرضية الارتباط الرئيسة:

يوضح الجدول (١) نتائج تحليل فرضية الارتباط الرئيسة التي تمثل العلاقة بين المتغيرات الرئيسة (العوامل التنظيمية ، والخدمة المصرفية) على مستوى المصارف المبحوثة .

جدول (١)العلاقة بين العوامل التنظيمية ، والخدمة المصرفية		
	الخدمة المصرفية	
العوامل التنظيمية	r = 0.36**	t =2.8

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2,3   قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05)= 1,6   N = 69

* *= علاقة ارتباط ايجابية بمستوى معنوية 0.01

*= علاقة ارتباط ايجابية بمستوى معنوية 0.05

يشير الجدول (١) الى وجود علاقة معنوية إيجابية بين المتغير التفسيري الرئيس (العوامل التنظيمية) وبين المتغير الاستجابي الرئيس (الخدمة المصرفية) ، إذ سجلت قيمة الارتباط (**0.36)، وظهر ان قيمة (t) المحسوبة (2.8) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (٠.٠١) وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة الاولى التي تنص (توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية وبين الخدمة المصرفية) وللتحقق من الفرضية الرئيسة، سيجري الكشف عن الفرضيات الفرعية التابعة لها وكما يأتي :

فرضيات الارتباط الفرعية :

وردت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العوامل التنظيمية معنوياً في الخدمة المصرفية) ، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين الستراتيجية والخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين الموارد البشرية والخدمة المصرفية.

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين المهارات والخدمة المصرفية.

٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين القيم والخدمة المصرفية.

٦- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين اساليب القيادة والخدمة المصرفية.

٧- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إيجابية بين نظم المعلومات والخدمة المصرفية.

سيجري الكشف عن هذه الفرضية من خلال علاقة الارتباط بين المتغيرين (العوامل التنظيمية وبين الخدمة المصرفية) ، وبعد ربط فقرات الأسئلة التي تخص كلا المتغيرين ظهرت مصفوفة علاقات الارتباطات البينية إذ تظهر مصفوفة الارتباطات بين العوامل التنظيمية (X)ومتغيراته الفرعية وبين الخدمة المصرفية (y) ، وكما موضحة بالجدول (٢) في المستوى الافقي المتغير التفسيري الرئيس العوامل التنظيمية (X) ومتغيراته الفرعية السبعة المتمثلة الستراتيجية والذي جرى ترميزه بالرمز (X1) ، الهيكل التنظيمي (X2)، الموارد البشرية (X3) ، المهارات(X4) ،القيم (X5) ، اساليب القيادة(X6) ، نظم المعلومات (X7)، وفي المستوى العمودي المتغير الرئيس الخدمة المصرفية(y) ، وفيما يأتي تفصيلاً لاختبار الفرضيات الفرعية :

جدول (٢) علاقة الارتباط بين المتغيرات المبحوثة

r = 0.366**				
t = 2.8		الخدمة المصرفية(y)		
		r	t	النتيجة
العوامل التنظيمية (X)	الستراتيجية	0.26 *	1.9	معنوي
	الهيكل التنظيمي	0.20	1.5	غير معنوي
	الموارد البشرية	0.36**	2.8	معنوي
	المهارات	0.48**	3.2	معنوي
	القيم	0.03	0.2	غير معنوي
	اساليب القيادة	0.23*	2.0	معنوي
	المعلومات	0.68**	5.7	معنوي
الإجمالي	علاقات الارتباط	5		
	النسبة	%71		

قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05)= 1.6	* = علاقة ارتباط ايجابية بمستوى معنوية 0.05	N = 69
قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01)= 2.3	* *= علاقة ارتباط ايجابية بمستوى معنوية 0.01	

يشير الجدول الى مصفوفة الارتباطات بين أبعاد المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي، ومن ملاحظة الجدول يمكن التوصل الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذو دلالة معنوية بين كل من (الستراتيجية، والموارد البشرية، المهارات، واساليب القيادة، المعلومات) والذي جرى ترميزه بالرمز

(X7,X6,X4,X3,X1)وبين المتغير الاستجابي الخدمة المصرفية(Y) وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (٣١)(* ٢٦. ٠.36**، **0.48، *٠.٢٣، **0.68) على التوالي، إذ نجد أن قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (الموارد البشرية، المهارات، المعلومات) أكبر من قيمة الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (٠,٠١). في حين نجد ان علاقة الارتباط الايجابية التي ظهرت بين كل من المتغيرين (الستراتيجية، القيم) وبين الخدمة المصرفية هي بمستوى دلالة (٠.٠٥) وبحدود ثقة (٠.٩٥). ومن خلال النتيجة آنفة الذكر يمكن التوصل إلى انّ المصارف عينة البحث قاموا بتعزيز الخدمة المصرفية من خلال الستراتيجية، والموارد البشرية المهارات، واساليب القيادة، المعلومات. لذا تقبل الفرضيات الفرعية الاولى والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها:

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الستراتيجية والخدمة المصرفية.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية والخدمة المصرفية.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات والخدمة المصرفية.

٤- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اساليب القيادة والخدمة المصرفية.

٥- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظم المعلومات والخدمة المصرفية.

أما بخصوص المتغيرين (الهيكل التنظيمي، القيم) فلم يظهران علاقة ارتباط مع الخدمة المصرفية، والذي جرى ترميزه بالرمز (X5,X2) وبين الخدمة المصرفية (y)، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول(٢) (0,20 ،0.03) على التوالي، فمن خلال الجدول (٣١) يمكن

ملاحظة ان قيمة (t) المحسوبة للأبعاد (الهيكل التنظيمي، القيم) أصغر من قيمها الجدولية والبالغة (1.6) بمستوى دلالة (٠,٠٥)، وبذلك لم يتحقق الارتباط بين المتغيرات المذكورة، ويمكن التوصل الى ان المصارف عينة البحث لم يعززوا الخدمة المصرفية من خلال (المهارات والمعلومات) ، لذا ترفض الفرضية الفرعية الثانية والخامسة من الفرضية الرئيسة الاولى التي مفادها :

١- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.

٢- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والخدمة المصرفية.

ويمكن قبول الفرضيات البديلة التي تنص :

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي والخدمة المصرفية.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيم والخدمة المصرفية.

من ملاحظة النتائج المذكورة آنفاً والجدول (٢) يظهر أن العوامل التنظيمية أظهرت خمسة علاقات ارتباط معنوية من أصل سبعة علاقات مع الخدمة المصرفية ، وبما يشكل (٧١%) من مجموع العلاقات وهذه القيمة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين العوامل التنظيمية وبين الخدمة المصرفية)

ثانياً: فرضية التأثير

أُثيرت في منهجية الدراسة الفرضية الرئيسة الثانية التي مفادها (تؤثر العوامل التنظيمية تأثيرا معنوياً في الخدمة المصرفية) وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- تؤثر الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر المهارات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

- تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر أساليب القيادة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

والفرضية الثانية للدراسة الحالية، سيجري الكشف عن هذه الفرضية من خلال علاقة التأثير بين المتغيرين الرئيسيين ، المتغير التفسيري والمتمثل بـ(العوامل التنظيمية)، والمتغير الاستجابي المتمثل بـ(الخدمة المصرفية) ،فقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis)، وفيما يأتي تفصيل لهذه الفرضية :

علاقة التأثير بين المتغيرين الرئيسين وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية)الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيس (العوامل التنظيمية) (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالآتي: $Y = \alpha + \beta (X)$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار :

الخدمة المصرفية = 0.36 + 0.48 (العوامل التنظيمية).

وفي ضوء جدول (٣) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الإحصائي الحاسوبي (SPSS) تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) وكما سيظهر تحليله لاحقاً:

جدول (٣) تحليل تأثير العوامل التنظيمية في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية)

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	الأنموذج
٠.002	10.22	2.137	1	2.137	الانحدار (الجزء المفسر)
		0.209	66	13.800	البواقي (الجزء غير المفسر)
			67	15.937	مجموع الانحرافات
$.48\cdot\alpha=$		$.36\cdot\beta=$		R2= 0.28	n = 68
f الجدولية بمستوى دلالة 0.05= 3.3				f الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 5.8	

يتضح في ضوء الجدول (٣)، أن قيمة (f) المحسوبة بلغت قيمتها (10.22)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٥.٨) بمستوى معنوية (٠.٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعني يوجد تأثير لـ(العوامل التنظيمية) في المتغير

الاستجابي (الخدمة المصرفية) في المصارف المبحوثة. ومن خلال الجدول (٣) يمكن ملاحظة الثابت (α=0.48)، والذي يعني ان هناك وجوداً للعوامل التنظيمية ما مقداره (0.48)، حتى وان كان الخدمة المصرفية يساوي صفراً. واما قيمة (β=0.36)، فهي تدل على ان تغيراً مقداره (١) في للعوامل التنظيمية ، سيؤدي الى تغيير في(الخدمة المصرفية) مقداره (0.36) وأشارت قيمة معامل التحديد R2 والذي يُعد مقياساً وصفياً يستخدم

في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (28.٠)، والذي يعني أن ما مقداره (28.٠)، من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية هو تباين مُفسّر بفعل العوامل التنظيميةالذي دخل الأنموذج، وأن (٠.٧٢) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، ويفضل البحث عنها من قبل الباحثين الآخرين. كما أشار الجدول (٣) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.002) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير معنوي للعوامل التنظيميةفي تميز الخدمة المصرفية.

وبهذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادها (تؤثر العوامل التنظيمية تأثيرا معنوياً في الخدمة المصرفية).

تحليل الفرضيات الفرعية .

تحليل الفرضية الفرعية الاولى :

- أثيرت في منهجية الدراسة الحالية الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها :
- تؤثر الستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر المهارات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر اساليب القيادة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية) والذي جرى ترميزه بالرمز (y)، والابعاد الفرعية للمتغير التفسيري(الستراتيجية، و الهيكل التنظيمي، و الموارد البشرية، المهارات،

والقيم ، وأساليب القيادة المعلومات) والذي جرى ترميزه بالرمز ,X7) (X6,X5 X4,,X3,X2,X1، وكانت معادلات الانحدار الخطي كالآتي:

Y= ، Y= α + βx4، Y= α + βx3، Y= α + βx2،Y= α + βx1

Y= α + βx7، Y= α + βx6،α + βx5

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار:

الخدمة المصرفية = ٠.24 + ٠.33 (الستراتيجية).

الخدمة المصرفية = 0.19 + 0.16 (الهيكل التنظيمي).

الخدمة المصرفية = 0.24 + 0.36 (الموارد البشرية).

الخدمة المصرفية = 0.40 + ٠.48 (المهارات).

الخدمة المصرفية = ٠.٠٦ + ٠.٠٦٨ (القيم).

الخدمة المصرفية = 0.23 + 0.31 (اساليب القيادة).

الخدمة المصرفية = 0.81 + 0.68 (المعلومات).

وفي ضوء جدول (٣) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS) تظهر معنوية الأنموذج على وفق اختبار (f) ، إذ يتضح في ضوء الجدول (٣) أن قيمة (f) المحسوبة لـ(الستراتيجية الموارد البشرية، المهارات ، أساليب القيادة ، المعلومات) والتي جرى ترميزها بالرمز (X7,X6,X4,X3,X1) على التوالي بلغت (4.52 ، 25.23 ، 28.37 ، 4.89 ، 58.58) على التوالي ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية إذ تؤشر هذه النتيجة الى وجود تأثير لـ(الستراتيجية، الموارد البشرية، المهارات ، أساليب القيادة ، المعلومات) في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية) ، في حين بلغت قيمة (f) المحسوبة لـ(الهيكل التنظيمي، القيم) والتي جرى ترميزها بالرمز (X5,X2) على التوالي بلغت (1.77، ٠.31) على التوالي، وهي أصغر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95). ، لذا لم يؤثر المتغيرين (الهيكل التنظيمي، القيم) في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية).

ويمكن ملاحظة ان القيمة المعنوية لـ(لستراتيجية ، الموارد البشرية، المهارات ، أساليب القيادة ،المعلومات) بلغت (0.04. ، 0.002 ، 0.000 ،

0.04 ، 0.000) على التوالي، وهي أصغر من القيمة المعنوية بمستوى دلالة (0.05) وبحدود ثقة (0.95). وهذا تأكيد على تأثير لـ(الستراتيجية ، الموارد البشرية المهارات، أساليب القيادة ، المعلومات) في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية). في حين لم يحدث المتغيرين (الهيكل التنظيمي، القيم) تأثير في المتغير الاستجابي (الخدمة المصرفية) بسبب ان القيم المعنوية الظاهرة في الجدول والتي بلغت (0.18 ، 0.58) هي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة (3,30) وبمستوى معنوية (0.05).أشارت قيمة معامل التحديدR^2 والذي يعبر عن قيمة التأثير لـ(الستراتيجية ، الهيكل التنظيمي،الموارد البشرية، المهارات ، القيم، أساليب القيادة ، المعلومات) بلغت قيمتها (0.18، 0.02 ، 0.35، 0.36 ، 0.005 ، 0.21 ، 58.58)على التوالي، وهذا يعني أن ما مقداره (0.18) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل الستراتيجية (X1) الذي دخل الأنموذج ، وأن (0,82) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وان ما مقداره (0.02) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل الهيكل التنظيمي(X2) الذي دخل الأنموذج ، وأن (0.98) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار، وأن (0,82) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل نموذج الانحدار. وان ما مقداره (0.35) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل الموارد البشرية (X3) الذي دخل الأنموذج ، وأن (0.65) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وان ما مقداره (0.36) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية(y) هو تباين مُفسّر بفعل المهارات (X4) الذي دخل الأنموذج ، وأن (0.64) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وان ما مقداره (0.005) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل القيم (X5)الذي دخل الأنموذج وهي قيمة ضئيلة جداً ، وأن (0.995) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، وان ما مقداره

(0.21) من التباين الحاصل في الخدمة المصرفية (y) هو تباين مُفسّر بفعل اساليب القيادة (X6) الذي دخل النموذج ، وأن (0.79) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار .

وقد بلغت قيمة الثابت (a)لـ(الستراتيجية ، الهيكل التنظيمي،الموارد البشرية، المهارات ، القيم، أساليب القيادة ، المعلومات) بلغت قيمة (٠.24 ، ٠.19 ، 0.24 ، 0.40 ، ٠.06 ، 0.23 ، 0.81)، اما قيمة(β) للمتغيرات (الستراتيجية ، الهيكل التنظيمي،الموارد البشرية، المهارات ، القيم، أساليب القيادة المعلومات) فقد بلغت (٠.33 ، ٠.16 ، ٠.36، ٠.48 ، ٠.068 ، 0.31 ، 0.68) .

ومن خلال النتائج الآنفة الذكر، يمكن التوصل الى قبول الفرضيات الفرعية الاولى والثالثة والرابعة والسادسة والسابعة، والتي مفادها :

- تؤثر الستراتيجية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر المهارات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر اساليب القيادة تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية
- تؤثر المعلومات تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

ورفض الفرضية الفرعية الثانية والخامسة وهي :

- تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

ويمكن قبول الفرضية البديلة والتي مفادها :

- لا تؤثر الهيكل التنظيمي تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.
- لا تؤثر القيم تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في الخدمة المصرفية.

وبالاعتماد على التحليل السابق توصلت الدراسة الحالية الى تحقيق خمسة فرضيات تأثير فرعية من أصل سبعة فرضيات فرعية من الفرضية الرئيسة الثانية، بما تشكل (71%) ، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسة الثانية من الدراسة الحالية والتي مفادها (تؤثر العوامل التنظيمية تأثيرا معنوياً في الخدمة المصرفية)

المبحث الرابع :الاستنتاجات والتوصيات

اولاً:- الاستنتاجات

١- هناك تأثير للعوامل التنظيمية في الخدمة المصرفية ، ذلك عند اخذ تلك العوامل كحزمة واحدة، وذلك يمكن ارجاعه الى كونه يثبت صحة توجه البحث نحو تشخيص تلك العوامل 7S's بوصفها عوامل يحتمل تأثيرها في المصارف العراقية الخاصة.

٢- التأثير المعنوي لكلٍ من الستراتيجية والمهارات والموارد البشرية ونظم المعلومات وأساليب القيادة في الخدمة المصرفية وأشدها تأثيراً نظم المعلومات، بمعنى ان هذه العوامل الخمس قد حازت على شبه اجماع من عينة البحث باهميتها وتأثيرها في المصارف عينة البحث.

٣- عدم وجود تأثير لكل من الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة في الخدمة المصرفية، وذلك بما يمكن تعليله بعدم وضوح او ثبوت تأثيرات لجانبي الهيكل والقيم المشتركة بحسب عينة البحث نظراً لحداثة تجربة القطاع المصرفي الخاص في العراق عموماً حيث تتسح هياكل تلك المصارف بكونها وظيفة بسيطة وان القيم المشتركة ما زالت طور التكون.

٤- لم تتخذ المصارف عينة البحث ستراتيجية محددة فقد اعتمدت الستراتيجيات المنقبة ، المحللة ، المستجيبة المدافعة وعلى التوالي ولا يوجد حد فاصل كبير بين هذه الستراتيجيات .

٥- تحكم عمل المصارف عينة البحث المركزية ومحدودية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بفعل القوانين والأنظمة ، مما يدل على أن تلك المصارف تتبنى الهياكل الآلية .

٦- تتصف المصارف عينة البحث بدرجة عالية من الرسمية لتأطير عملها بتوصيف إجراءات وآليات تحد من حرية حركة الإدارة فيها باتجاه إبراز المهارات والقدرات الشخصية والتي تنعكس على الخدمة المصرفية وهذا ما تتصف به الهياكل الآلية .

٧- إدراك المصارف عينة البحث لأهمية الموارد البشرية وتعدها مصدراً لميزة تنافسية ،كما يوجد اهتمام لدى المصارف عينة البحث بتوفير بيئة مناسبة للعاملين والسعي لبناء علاقات إيجابية بين الأفراد.

٨- إنّ المصرف يتكل على ما يمتلكه العاملون من مهارات فنية نتيجة الخدمة الطويلة في انجاز الأعمال الروتينية المتكررة وهناك تحفظ من قبل عينة البحث بشأن الخوض في نشاطات أو تقديم خدمات تنطوي على مهارات عالية.

٩- هناك التزام بالقيم الشخصية والتي لم تجتهد الادارة لإيجاد التوافق بينها وبين القيم التنظيمية للمصرف في سبيل التأثير الإيجابي في الخدمة المصرفية.

ثانياً:- التوصيـــــات

١- أهمية قيام المصارف تبني ستراتيجية واضحة المعالم مناسبة لعمل المصارف وكفيلة بتحقيق أهدافه وضرورة استحداث وحدة إدارية تُعنى بالإدارة الستراتيجية وتهتم بدراسة الوضع التنافسي للمصرف.

٢- تشجيع التوجه نحو استخدام الستراتيجية المنقبة التي تهدف إلى تطوير الخدمات المصرفية بشكل اسرع من المنافسين عن طريق (البحث عن فرص جديدة لتقديم الخدمات المصرفية للزبائن، تشجيع روح المبادرة والابتكار والابداع ، الاهتمام بنشاطات التطوير ، استخدام التقنيات التي تتميز بالحداثة).

٣- الاهتمام بالستراتيجية المدافعة التي تستهدف تقديم الخدمات المصرفية بكلفة أقل من المنافسين عن طريق (الاهتمام بالأسواق الحالية وعدم فسح المجال لدخول مجالها السوقي، التركيز على تقديم خدمات ثابتة نسبياً، التنافس على أساس سعر الكلفة المنخفضة ومواعيد تسليم وكفاءة الخدمة والنوعية العالية).

٤- العمل على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات والتخفيف من الإجراءات والآليات من خلال قيام البنك المركزي العراقي بوضع الية

تعطي إدارة المصرف مساحة من التحرك في عملية اتخاذ القرار وبما لا يتعارض مع الإطار العام للسياسة التي يضعها البنك المركزي .

٥- تبني المصارف عينة البحث الهياكل المختلطة والتي تجمع بين الهياكل الآلية والهياكل العضوية والتي من شأنها التخفيف من حدة المركزية والرسمية التي تصاحب الهياكل الآلية وفي نفس الوقت الابتعاد عن اللامركزية وغير الرسمية المطلقة والتي تميز الهياكل العضوية.

٦- التركيز على تنمية المهارات الشخصية والسلوكية والمتمثلة بالتفاوض والاتصال وحل الصرعات والتي تكون مناسبة لطبيعة الخدمة المصرفية ، إذ أن هناك تلازم بين الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء وشخصية المسؤول عن تقديمها وكما أنها مناسبة للعمل مع الآخرين وتكوين فرق العمل .

٧- ترسيخ القيم الإيجابية للعاملين والتي لها بُعد اخلاقي والتي بدورها تنعكس على القيم التنظيمية وربطها بمسارات الفاعلية الإدارية والإداء الوظيفي وعقد اللقاءات والدورات التي تؤكد على القيم المرغوبة وبلورة مفاهيم المشاركة والتعاون والعمل كفريق واحد وصولاً إلى دفع العاملين لبذل طاقاتهم وجهودهم كافة واعطاء كل ما لديهم ، إذ يشعر كل فرد من الأفراد العاملين بأن المنظمة ملكاً له

٨- هذه الدراسة لم تغط جميع الجوانب ،إذ ابقت الباب مفتوحاً لدراسات أُخرى مستقبلية ربما من الضروري تتناول العلاقة التبادلية بين هذه الأبعاد التنظيمية فضلاً إجراء الدراسات المقارنة والمتعلقة بالجوانب التنظيمية للمصارف وتطوير

٩- الخدمة المصرفية وخصوصاً بين المصارف العراقية والمصارف في الدول الأُخرى (الدول العربية على أقل تقدير).

المصادر

- المصادر العربية:

اولاً: الكتب

١- ارمسترونج، ميشيل، (٢٠٠٧)،"تقنيات الإدارة" ، مكتبة جرير .

٢- البرواري،نزار عبد المجيد، البرزنجي ،احمد محمد فهمي سعيد،(٢٠٠٨)،"ستراتيجيات التسويق:المفاهيم الأُسس الوظائف ، ط٢ ، دار وائل للنشر ،عمان – الأُردن .

٣- بن حبتور عبد العزيز صالح ،(٢٠٠٧)،"الإدارة الستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغي"، ط٢دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة–عمان .

٤- الجنابي، هيل عجمي جميل، (٢٠٠٥) ، " إدارة البنوك التجارية والاعمال المصرفية ، دار المسار للنشر والتوزيع _ عمان

٥- حنفي، عبد الغفار وعبد السلام أبو قحف ، (٢٠٠٠) ،" تنظيم وإدارة البنوك: أساسيات المصرفية تحليل القوائم المالية وقياس الفعاليات الجوانب التنظيمية والإدارة" ، المكتب العربي الإسكندرية،مصر

٦- الخضيري، محسن احمد،(١٩٩٩)"التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية"دار البيان للطباعة والنشر–القاهرة .

٧- السالم ،مؤيد سعيد،(٢٠٠٨) "نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم"، دار وائل للنشر .

٨- شريف،علي وآخرون،(٢٠٠٨) "الإدارة المعاصرة دار الفكر الجامعي الإسكندرية

٩- طه، طارق، (٢٠٠٦) ،" السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت" ،المعارف – الاسكندرية.

١٠- عامر، سامح عبد المطلب ، (٢٠١١) "الموارد البشرية" ، دار الفكر- عمان .

١١- عباس، سهيلة محمد، علي حسين علي(٢٠٠٣) ، "إدارة الموارد البشرية " ،ط٢، دار وائل للنشر.

١٢- العجارمة ، تيسير، (٢٠٠٥) ، "التسويق المصرفي " ، دار الحامد للنشر والتوزيع _ عمان

١٣- العجمي،محمد حسنين،(٢٠٠٨)"الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"،دار الميسرة للنشر والتوزيع _ عمان

١٤- الغالبي، طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس،(٢٠٠٧)"الإدارة الستراتيجية منظور منهجي متكامل"،دار وائل للنشر

١٥- الفريحات، خضير كاظم حمود وآخرون،(٢٠٠٩)" السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة "، اثراء للنشر والتوزيع _ عمان .

١٦- قنديل، محمد سيد (٢٠١٠) "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، دار الفكر- عمان

١٧- القريوتي،محمد قاسم،(٢٠٠٩)"السلوك التنظيمي: السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"،ط٥،دار وائل للنشر.

١٨- كنعان، نواف،(٢٠٠٩) " القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع – عمان.

١٩- محمود، علاء الدين عبد المغني،(٢٠١١) " إدارة المنظمات " ، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان.

٢٠- المغربي، كامل محمد(٢٠١٠)،"السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"ط ٥دار الفكر-عمان

ثانياً: الرسائل والأطاريح

- عفيشات ، تيسير محمد(٢٠٠١) " الجودة ورضا الزبون واثرها في تحديد الستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية" دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف الأُردنية ،اطروحة دكتوراه مقدمة الى ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .

ثالثاً : الدوريـــــــات

١- الجاسمي، باسم عباس كردي(٢٠٠٧) "جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبون : مدخل قيمي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة الديوانية مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الإدارة والاقتصاد، المجلد (٨) العدد(٤) .

٢- الحسين، محمد وسام محمد،(٢٠٠٦)،"أثر العوامل البشرية في اتجاهات العاملين على تقبل العمل مع نظام الأتمتة الشاملة"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد (٢٨)، العدد(٣) .

٣- الديوه جي، أبي سعيد احمد،(٢٠٠٤) " النوعية في الخدمة المصرفية وفق اعتبارات التجارة الالكترونية" مجلة تنمية الرافدين العدد(٤٣) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

٤- شلاش، فارس جعباز ، (٢٠٠٠) "قياس جودة الخدمات المصرفية " مجلة التقني البحوث التقنية ،العدد (٦٦)

- المصادر الأجنبية:

Bateman, Thomas S. ,Scott A. Snell,(2002)" management : competing in the New Era" 5th ed., , McGraw-Hill .

Bien, James L & Anthony F Buono (2001), " Aprimer on organization behavior", John Wiley &sons, Inc., .

Gibson, James L., et al.(2003), "Organization Behavior: Structure Processes" ,McGraw- Hill Companies, Inc., .

Hall, R. H., (1992) "Organizations Structure And Process: Process And Outcomes", 5th Ed., Prentice0hall Of India Private Limited, New Delhi,.

Hersey, Paul, et al., (2008) ,"Leading Human Resources", International Edition .

Jones, Gareth R., & Jennifer M., George (2008), "Contemporary management", McGraw- Hill

Kreitner, Robert & Angelo Kinaki (2007),"Organizational Behavior", 7th ed., McGraw-Hill companies, Inc., .

Maanen, Steven L., & scnein Mary Ann von Glinow ,(2007), " Organizational behavior essentials", McGraw –Hill Companies ,Inc.,

NOE, Raymond A., et al., (2004), "Human resource management" , McGraw-Hill ,Irwin

Robbins,Stephen &Mary Coulter,(2007) "Management" 5thed.,,Pearson Education, Inc.,.

Schermerhorn, Jr., & John R.,(2005)," Management " 8th ed., John Wiley &sons, Inc.,

Schermerhorn, Jr., et al., (2011) " Organizational Behavior" , John Wiley &sons, Inc.,

Schermerhorn,Jr &John R., , (1999) ,"Management", John Willey& sons ,Inc., .

Slack, N., et al., ,(1998), "Operation management", Pitman publish-Inc.,

Turban,GeorgeH.,(1999)"information technology for management"3thed.,McGraw-Hill

Walker, Admond, (2006)," Financial leadership and Investment" , San Francisco-USA

ملحق/ الاستبانة

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية

قسم الدراسات المالية/ مصارف

حضرة المديرة المحترمة ....

حضرة المدير المحترم............

نهديكم اطيب تحياتنا :

بين ايديكم استبانة البحث التطبيقي الموسوم(أثر العوامل التنظيمية 7S's في الخدمة المصرفية بحث استطلاعي تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة) وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في المصارف، ونرجوا اجابتكم الدقيقة التي ستكون عنصراً أساساً في صدق النتائج التي يتم التوصل اليها، ولذلك نتطلع شاكرين الى تعاونكم معنا في الاجابة على جميع الفقرات، ولا حاجة لذكر الاسم، أو التوقيع على الاستبانة، ويرجى عدم ترك اية فقرة دون إجابة وان اضافتكم ومقترحاتكم ستكون مفيدة جداً لمصرفكم ولمسيرة البحث العلمي في العراق ومحل تقديرنا واحترامنا.

الباحثان

أولا: الستراتيجية

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المنقبة	١	يبحث المصرف عن فرص مبكرة لافتتاح فروع جديدة في المناطق التي لا توجد فيها فروع					
	٢	يبحث المصرف باستمرار عن فرص جديدة في السوق لتقديم خدمات مصرفية جديد					
	٣	يراقب المصرف بشكل جيد حركة المنافسين ويعمل ضمن ستراتيجيات تنافسية واضحة					
المحللة	٤	يعمل المصرف على استقرار خدماته الحالية ويسعى الى تطوير خدمات جديدة بعد التأكد من ربحيتها					
	٥	يتأنى المصرف قبل دخول ألاعمال الجديدة ويتأكد من أنها مناسب					
	٦	المصرف دراسة التغيرات المطلوبة وان كان ذلك على حساب السرعة اللازمة لإنجاز التغير					
المدافعة	٧	يحافظ المصرف على الاستقرار النسبي للخدمات المقدمة للزبائن					

	٨	يسعى المصرف الى فرض السيطرة والتركيز على فروعه العاملة فقط ولا يفكر بافتتاح فروع جديد					
	٩	من الصعب على المصرف مغرفة التهديدات التي تصدر من المنافسين أو الجهات الأخرى					
المستجيبة	١٠	يقوم المصرف بتغيير أسعار خدماته وأساليب تقديمها في ضوء التغيرات التي يجريها المنافسون					
	١١	**يتجنب المصرف مخاطرة فتح فروع جديدة او تقديم خدمات جديدة قبل الفروع الأخرى**					
	١٢	ينتظر المصرف حدوث تغييرات في البيئة الخارجية كي يغير من أساليب أو طرائق العمل					

ثانياً: الهيكل التنظيمي

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المركزية واللامركزية	١٣	إتاحة قدر مناسب من اللامركزية بين ادارات المصرف المسؤولة عن تقديم الخدمة					
	١٤	يتخذ القرار الروتيني بدون					

		الرجوع للمسؤول الأعلى لسهولة تسيير العمل					
	١٥	ساعد الهيكل التنظيمي للمصرف في تفويض السلطة في العمل					
الرسمية وغير الرسمية	١٦	هناك مجموعة مكتوبة من الأنظمة والقوانين والتعليمات تستند اليها أقسام المصرف عند اداء وظائفها					
	١٧	هناك مجموعة محددة وواضحة من السياسات والقواعد والاجراءات تحكم سلوك الموظفين					
	١٨	عدد القرارات التي تتخذ في المستويات الادارية العليا أكبر من عددها في المستويات الدنيا					
التعقيد	١٩	زادت التغيرات في الهيكل التنظيمي من درجة تعقيد العمل					
	٢٠	يحتاج الهيكل التنظيمي للمصرف الى التعديل لزيادة السرعة في العمل					
	٢١	لا تغطي التفرعات الموجودة في الهيكل التنظيمي كل مهام المصرف					

ثالثاً: الموارد البشرية

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
المركزية واللامركزية	٢٢	يمتلك المصرف كوادر فنية ذات خبرات كبيرة					
	٢٣	يعتمد المصرف على الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية					
الرسمية وغير الرسمية	٢٤	يوفر المصرف بيئة مناسبة تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتجعلهم يبذلون أقصى طاقاتهم					
	٢٥	العلاقات القائمة بين العاملين في العمل ايجابية ومشجعة وداعمة للعمل الجماعي					
	٢٦	تعمل إدارة المصرف باستمرار على تشكيل مناخ تنظيمي يتسم بالثقة بين الموظفين					
التعقيد	٢٧	يعتمد المصرف خطة لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين لديه					
	٢٨	يستخدم المصرف نظام معلوماتي للتدريب والتعليم					
	٢٩	توجد تخصيصات في					

		الموازنة لتطوير العاملين وتنمية قدراتهم على شكل حوافز ونفقات تدريب وايفاد					

رابعاً: المهارات

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٠	هناك مستوى رضا تجاه الخدمات المقدمة من قبل المصرف مبني على أساس المهارات التس نمتلكها					
٣١	يتوفر لدى مديري المصارف مهارات النقاش المتعلقة بالعمل					
٣٢	نمتلك رؤيا دقيقة لحل المشكلات الطارئة التي تواجه العمل					
٣٣	نمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل وقوعها					
٣٤	يمتلك المصرف القدرة على انجاز الاعمال غير الروتينية بكفاءة عالية					
٣٥	تخوض ادارة المصرف في نشاطات أو تقديم خدمات تنطوي على مهارات عالية					
٣٦	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة					
٣٧	يستعين المصرف بأساليب جديدة غير التقليدية لحل مشاكل العمل					
٣٨	لا ضرورة ان تستعين ادارة المصرف بجهات خارجية لتنفيذ بعض المهام المتعلقة بالخدمة المصرفية والتي تحتاج					

	الى مهارات عالية					

خامساً: القيم

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٣٩	تتفق قيم المصرف مع القيم الشخصية التي اتطلع اليها في حياتي اليومية					
٤٠	نعمل بجد لتطوير خدمات المصرف الذي ينتسب اليه وان ضحى ببعض المكاسب الشخصية					
٤١	نشعر ان الاجراءات الادارية المطبقة في المصرف تتسم بالعدالة					
٤٢	يتم توضيح سياسات المصرف مسبقاً للموظف قبل البدء بعمله					
٤٣	ان القيم المعلنة للمصرف هي القيم المعمول بها فعلاً					
٤٤	يعكس الموظف القيم الاجتماعية والثقافية والاخلاقية التي ترسخت فيه على عمله في المصرف					

سادساً: اساليب القيادة

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الاوتوقراطية	٤٥	يطلب المدير عادة تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو في اتخاذ القرار					

	٤٦	يصدر المدير الاوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذها					
	٤٧	يبدو المدير صارماً في التعامل مع موظفيه					
الديمقراطية	٤٨	يفسح المدير المجال امام العاملين لابداء آرائهم في مجال العمل وطرح ألافكار الجديدة					
	٤٩	ويهتم المدير بنتائج ألاعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل					
	٥٠	يعمل المدير على تشجيع مشاركة العاملين لمناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم للوصول الى افضل الحلول الممكنة لها					
المنطلقة	٥١	يعتمد المدير على موظفيه دون توجيههم او اشراكهم في اتخاذ القرار					
	٥٢	يفوض المدير سلطة اتخاذ القرار على اوسع نطاق					
الكاريزمية	٥٣	ينشأ المدير احداثاً جديدة في المصرف وبأستمرار					
	٥٤	يحرص كثيراً على الأهتمام بما يتطلع إليه					

		العاملون في حياتهم					
	٥٥	يركز تفكير المدير على ما يمكن أن يحدث في المدى الطويل					
التحويلية	٥٦	يبذل المدير جهداً كبيراً في رفع آمال العاملين وتحقيق طموحاتهم					
	٥٧	يهتم المدير بصفته قائداً بتعليم العاملين باستمرار					
	٥٨	لدى المدير القوة للتأثير بالآخرين واقناعهم بأفكاره والانسجام معهم					

سابعا: نظم المعلومات

المتغيرات	ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
التكنولوجيا	٥٩	يعتمد المصرف بصورة رئيسة على اجهزة متطورة من الحواسيب متوافقة مع حاجتها لذلك					
	٦٠	تسعى ادارة المصرف لامتلاك أحدث انواع التكنولوجيا في مجال الحاسوب					
البرمجيات	٦١	يلجأ المصرف لاقتناء البرمجيات المتطورة التي تدعم تحقيق أهدافنا في المنافسة					

	٦٢	تساعد البرمجيات المعتمدة من قبل المصرف على تسهيل تبادل المعلومات بالجودة العالية					
قواعد البيانات	٦٣	يستخدم المصرف قواعد بيانات تتميز بالدقة والكفاءة وسهولة الاستخدام					
	٦٤	يعتمد المصرف التحديث للبيانات لضمان قرارات كفؤة لمتخذي القرار بشأن الخدمة المصرفية					
الاتصالات	٦٥	يستخدم المصرف شبكة اتصالات حديثة محلية بين فروع المصرف لتسهيل نقل المعلومات					
	٦٦	يستخدم المصرف شبكة اتصالات مع الدوائر والمصارف الاخرى					
	٦٧	يستخدم المصرف شبكة اتصالات خارجية لتسهيل تقديم الخدمات الخارجية					
الافراد	٦٨	يتمتع المتخصصون في نظم المعلومات بمستويات عالية تتناسب مع المهام المطلوبة					
	٦٩	يتم رصد مبالغ اضافية بشكل مخصصات أو حوافز للعاملين في نظم معلومات الحاسوب					

ثامناً: الخدمة المصرفية

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
٧٠	لموارد المصرف قدرة على الاستجابة مع التغيرات التي قد تحصل في الطلب على الخدمة المصرفية					
٧١	تبذل إدارة المصرف قصارى جهدها لتوظيف قدراتها التنظيمية لتطوير الخدمة المصرفية					
٧٢	تسعى إدارة المصرف الى مواكبة التطورات الحديثة للخدمة المصرفية					
٧٣	يعد ابتكار أساليب جديدة في تقديمن الخدمة من اولويات مصرفنا					
٧٤	ينافس مصرفنا المصارف الاخرى من خلال العمل على التجديد والتحديث والابتكار والابداع في الخدمات المقدمة من قبله					
٧٥	يقدم المصرف الخدمات بسرعة ونوعية عالية قياساً بالمنافسين					
٧٦	تمثل سرعة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن مزايا تنافسية في الحصول على أكبر حصة سوقية					
٧٧	يحرص موظفوا المصرف على تقديم حلولاً لمشاكل الزبائن فضلاً عن تقديم الخدمات					
٧٨	يتواجد موظفوا المصرف في محال عملهم استعداداً لتقديم الخدمة					
٧٩	يحرص موظفوا المصرف على تلافي وقوع الاخطاء عند تقديم الخدمة					

الفصل التاسع
قياس كلفة الجودة
وكسب رضا المستهلك
دراسة تحليلية

الفصل التاسع
قياس كلفة الجودة وكسب رضا المستهلك
دراسة تحليلية*

تمهيد:

أصبحت الميزة التنافسية هدفاً فاعلاً تهتم به المنظمات على اختلاف أنشطتها كما أن رضى الزبون وتلبية احتياجات المستهلكين تمثل هدف استراتيجي لأي منظمة تريد أن تجد لها مكاناً وتستمر ثم تحسن موقعها وتطور نشاطها وتنوعه. لهذا يشكل مدخل إدارة الجودة ومفاهيمها أحد الأساليب التي تسعى لتحقيقه المنظمات، هذا ما جعل الشركات تنفق أموالاً هائلة على نظم الإنتاج المؤتمنة الحديثة وعلى العديد من برامج رقابة الجودة. وطبقاً لهذا سوف يترتب عليه أنواع من التكاليف مما يتوجب على الإدارة إيجاد طرق تتيح لها قياس التكاليف سواء من ناحية القيمة أو من ناحية الكفاءة. وتمثل إدارة الكلفة (محاسبة التكاليف والمحاسبة الإدارية) كفروع المستقلة من المحاسبة ذات إطار فكري يستوعب المستجدات والمتغيرات ويتفاعل مع المناهج والوسائل والأساليب الحديثة بما يحقق الأهداف العامة والتفصيلية كمساندة الإدارة وكافة المستفيدين.

الأهداف التعليمية:

- ماهية الجودة ومناهجها وعلاقة ذلك بالمزايا التنافسية وتطور فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- طرق قياس تكاليف الجودة وسبل توزيعها.
- اثر قياس كلفة الجودة على ربحية المنظمة.
- تقارير الجودة وأثرها في عملية اتخاذ القرارات.

لذا سيتم تناول مايأتي:

- مدخل لدراسة الجودة ومفاهيمها.
- إدارة الكلفة وطرق قياس تكاليف الجودة.
- المستهلك والجودة.

---

* بحث من ضمن خطة المركز لسنة ٢٠٠٨.

المحور الاول : مدخل عام للتعريف بالجودة ومفاهيمها:

لغرض تحديد التكاليف الخاصة ببرامج الجودة لمختلف مراحلها وأنشطتها ينبغي أولاً أن نستعرض بعض مفاهيم إدارة الجودة وما تناولها الأدبيات المتخصصة بهذا المجال.

ومن المعلوم أن الجودة سلاح تنافسي ويعتبر كثر من رجال الإدارة أن إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من أكثر القضايا أهمية في القرن العشرين فقد حددت معايير عالمية ومواصفات قياسية في حقيقية الأمر.أن الجودة ليست ابتكار الحضارة الغربية كما يحلو للبعض أن يقول بل أن جذورها ممتدة وموغلة في القدم حيث تنسب أقدم الاهتمامات إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية في العراق أبان حكم حمورابي الذي تضمنت مسلة (٢٨٢) مادة، بينها قانوناً يهتم بالتجارة، الزم فيها من يقدم سلعاً غير جيدة أو ناقصة القيمة أ ن يقوم بإصلاح العيب حسب ما تشير إليه المادة (٢٢٩) منها " إذا كان بناء قد بنى بيتاً رجل ولم يحسن علمه بحيث أنهار البيت الذي بناه وسبب موت صاحب البيت، فسوف يقتل ذلك البناء "(١). والحضارة الفرعونية أكدت على أهمية الجودة في الأداء والصناعات وهذا ما تؤكده الشواهد والعمران الذي نراه اليوم في آثارهم على أنها هذه الحضارة قد ظهرت في القرن الخامس عشر قبل الميلاد.

أما في العصر الإسلامي فكل ما في عقيدة المسلمين وتشريعاتهم وآدابهم وأخلاقيات دينهم تؤكد حول أهمية الجودة في الأداء سواء في الإنتاج أو الخدمات أو السلوك أو العلاقات وتمثل التقوى وهي أحد أسس الدين ومعيار ومؤشر كبير على مفهوم الجودة وعلى سبيل المثل فقد قال الحق سبحانه وتعالى { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ اتَّقُواْ اللّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلاَ تَمُوتُنَّ إِلاَّ وَأَنتُم مُّسْلِمُونَ}[آل عمران: ١٠٢]، { يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلاً

(١) راجع محمد العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل، عمان، ٢٠٠٢، ص٧.

سَدِيداً ﴿ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَن يُطِعْ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزاً عَظِيماً}[الأحزاب:٧٠- ٧١].

بالإضافة إلى ما جاء في أحاديث وسيرة المصطفى {ﷺ} فقد كان كثير الاهتمام بالإتقان والصدق وكل مكارم الأخلاق والحديث المشهور (رحم الله أمريء عمل عملاً فأتقنه).

مفهوم الجودة:

لكلمة الجودة (Quality) عدة معاني فالجودة قد تعني درجة التفضيل (Degree of Superlative) عند الناس وقد تعني المطابقة للاستعمال Fitness for use فهي تعرف بمعنى (الموائمة للاستعمال) فيما يتعلق بالتصميم والمستلزمات والمواد وتحقق للمستفيد طلباته وتشبع له حاجاته.

وقد تكون الجودة بمعنى آخر هو المطابقة مع المتطلبات Conformity With The Requirements أو قد تكون الجودة تعني التركيز على الزبون Customer Focus وهذه كلها وغيرها شملت مداخل عديدة لتحديد مفهوم الجودة.

فالجودة هي قياس لضمان التطابق التام للسلعة أو الخدمة للمعايير المحددة، حيث تمثل المعايير بكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية من مواد أولية أو إدارية أو وقت أو المعولية أو أية نواحي أخرى قابلة للقياس أولها تأثير على المنتج (سلعة أو خدمة)(٢).

وبمعنى آخر فقد عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوربية لضبط الجودة (EOQC) الجودة بأنها (المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة)(٣).

في حين عرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها: "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة

---

(2) Monk , Josph G. Operations Management. USA , McGrow , 1985 , P.348.

(3) Dilworth James B., Operations Management , 2nd , McGrow – Hill , 1996 , P.609.

الخصائص الرئيسة المحددة مسبقاً(٤). حيث تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها.

وهكذا نجد أن المفاهيم جميعها على اختلاف مداخلها ومحاورها الرئيسية تدور حول ما يأتي:

- القدرة التي تحملها المنتجات والمزايا والخصائص.
- مطابقة تلك المنتجات للمواصفات والمعايير.
- قدرتها على ملائمة طلبات الزبائن من حيث الإشباع والوقت والكلف والصيغ المناسب التي تلبي حاجات الزبون واذواقهم.
- الملائمة البيئية وعدم خلق آثار جانبية تضر بالأفراد أو المجتمع كالتلوث أو الضجيج أو الآثار الصحية.
- مقارنة مفهوم الجودة مع الموائمة مع الغايات مرتبطة بالتميز يعطي مستوى شهرة وصورة اجتماعية تمكن المؤسسة من المقاربة مع الزبائن.

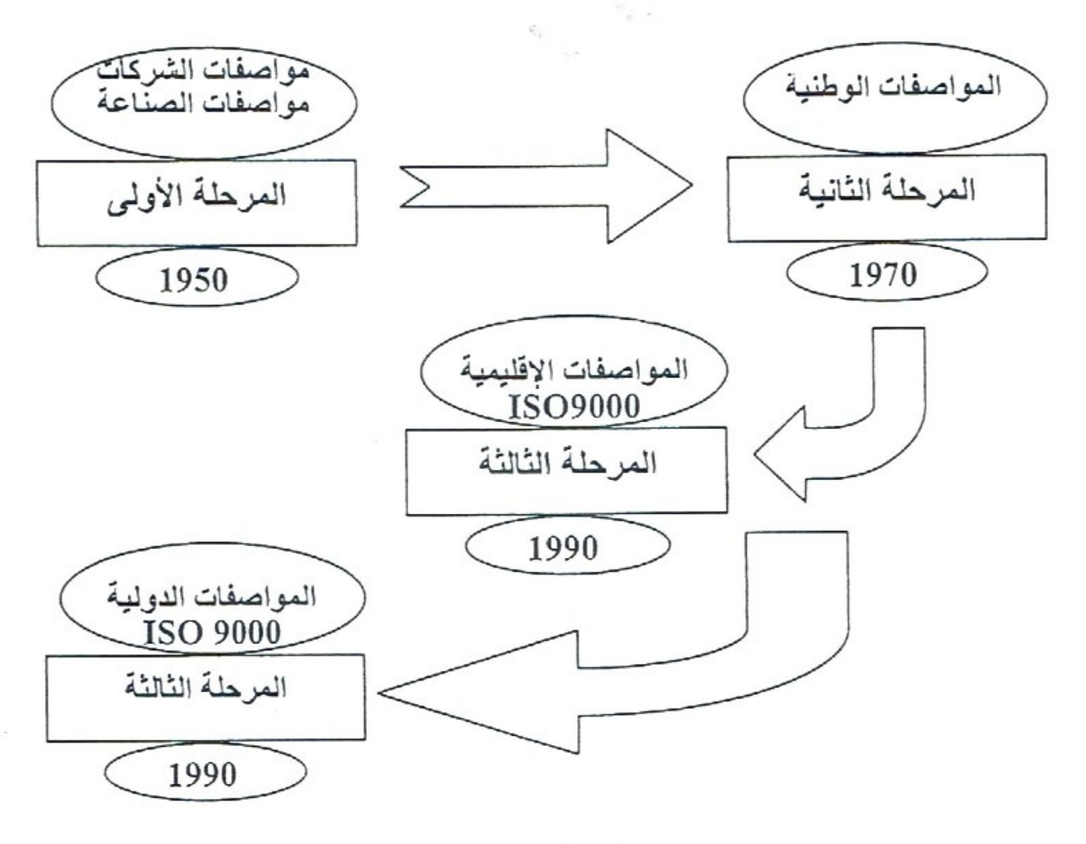
ومن الطبيعي أن الجودة قد تطورت بمراحل عديدة حتى أصبحت نظاماً شاملاً ضمن الفحص والتأكد ثم مرافقة الجودة ثم تأكيد الجودة حتى ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة. وتعرف إدارة الجودة الشاملة في ضوء ذلك بأنها: " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"(٥).

فقد عرف مركز التجارة الدولية إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل تنظيمي مركز على الجودة مبني على أساس مساهمة أعضاء الفريق لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال تحقيق رضا الزبون والمنافع لكل من الأفراد والمنظمة والمجتمع.

---

(4) ISO9000-2000/ Operations Management and Systems fundamentals Vocabulary , P.7.

(5) ISO 9000-2000 Quality System – Model For Quality Assurance in design , development production installations and Servicing. P.4.



الشكل رقم (١)

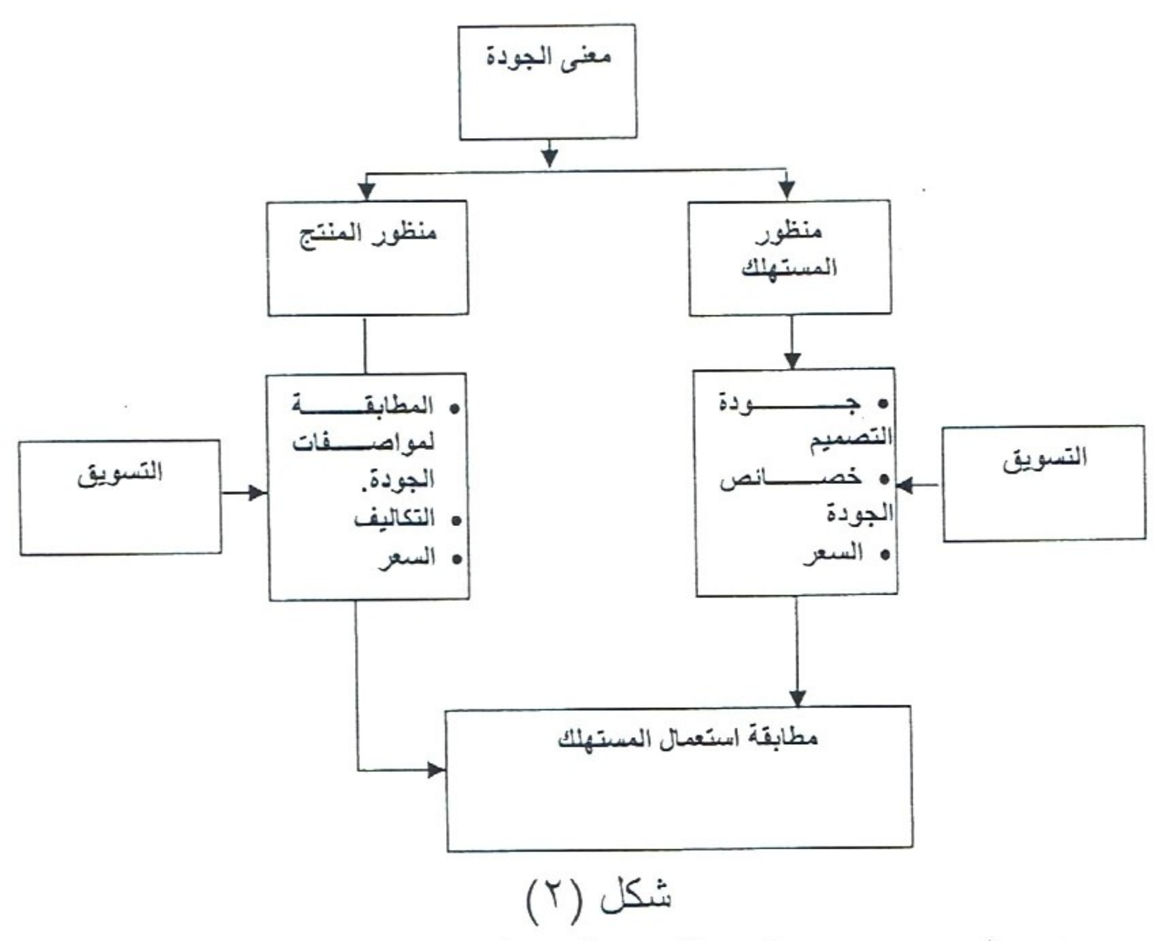
المراحل التاريخية لتطور مواصفات أنظمة إدارة الجودة وصولاً إلى ISO 9000

Source: Marquard , Donald W., Background and Development of the ISO9000, 2nd., Quality Systems Update , April , 1997, P.10.

لقد تطور مفهوم (TQU) ومر بالعديد من التغيرات حتى أصبحت الجودة الشاملة تمثل طريق جديد تماماً للنظر للمبادئ والقيم الخاصة بالإدارة، والتي يمكنها أن تقدم حلول للمشاكل السياسية والاجتماعية والاقتصادية والفنية والرئيسة التي تواجه العالم وهو يدخل إلى عصر جديد.

كما تعد الجودة أحد الأسبقيات التي يسعى لتحقيقها المدير المعاصر اليوم في المصنع أو الجامعة أو شركة التأمين أو المستشفى... الخ وهي سلاح تنافسي مهم تستخدم الشركات لجذب المستهلكين وتحقيق التميز والريادة في السوق ولكن الجودة ليس فقط تحسين أداء نشاط وإنما نظام له أبعاده تشترك فيه القطاع الصناعي مع الخدمي بأبعاد مشتركة ولكن نجد

بعض الأدبيات يمثل إلى توجيه الأبعاد حسب النشاط وكما يأتي(٦): ويمكن تصور معنى الجودة من منظور المستهلك والمنتج كمدخل لقياس الكلف من خلال الشكل (٢).



شكل (٢)

معنى الجودة من منظور المستهلك والمنتج كمدخل لقياس الكلف

Soure – Roberta Taylor – Operating Management Focusing an Quality and Completeness ,1998. P80.

(٦) أحمد عبد الوهاب، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، ١٩٩٩، ص١٤-١٥.

الجودة من منظور المستهلك والمنتج

أبعاد الجودة:

تمتلك السلعة أو الخدمة أبعاداً (خصائص) متعددة ترتبط بالجودة، يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها للحاجات. ومع تماثل هذه الأبعاد للسلعة أو الخدمة، إلا أن الباحثين يجدون اختلافاً بين أبعاد جودة السلعة وأبعاد جودة الخدمة(٧).

١- أبعاد جودة السلعة: تمتلك السلعة ثمانية أبعاد وهي:

أ- الأداة Performance: الكيفية التي يتم بها أداء الوظيفة ومعالمها.

ب- الهيئة /المظهر Appearance / Feature: الخصائص المحسوسة للسلعة وشكلها والإحساس بها ورونقها.

ج- المعولية Reliability: قابلية أداء العمل المطلوب تحت ظروف تشغيلية محددة في فترة زمنية محددة.

د- المطابقة Conformance: التوافق مع المواصفات المحددة بموجب العقد أو من قبل الزبون.

هـ- المتانة Durability: الاستفادة الشاملة والدائمة من السلع.

و- القابلية للخدمةServiceability: إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها.

ز- الجمالية Aesthetics: الرونق والشكل والإحساس التي تولده.

ح- الجودة المدركة Perceived Quality.

٢- أبعاد جودة الخدمة:

أ- الوقت Time: كم ينتظر المستهلك.

ب- دقة التسليم Timeless: التسليم في الموعد المحدد.

ج- الإتمام Completeness: إنجاز جميع جوانبها بشكل كامل.

د- التعامل Curtest: ترحيب العاملين بكل الزبائن.

هـ- التناسق Consistency: تسليم جميع الخدمات بنفس النمط للزبون.

---

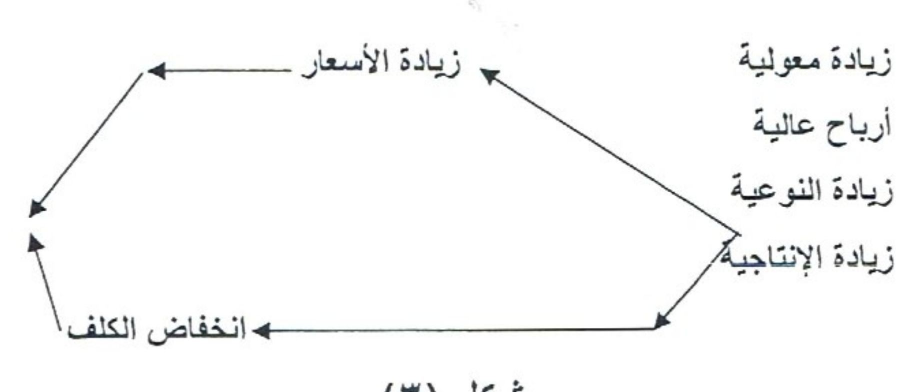
(٧) د. محمد العزاوي، مصدر سابق، ص٢١-٢٢.

و- سهولة المنال Convenience: إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة.
ز- الدقة Accuracy: إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
ح- الاستجابة Responsiveness: التفاعل بسرعة من العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة.

تعتبر نوعية المنتج (سلع كانت أم خدمة) هي التي يعول عليها في تحديد التصميم أو ما يجب أن تكون عليه. لهذا فالكلام في حالة صناعة السيارات تختلف عن خدمات الزبائن في المصارف أو الخطوط الجوية من حيث التوقيت مثلاً أو صناعة الملابس أو المواد الغذائية.

لهذا يعتبر النوعية العالية للمنتوج ذو أثر على الميزة التنافسية من خلال النوعية العاليَة للمنتجات كونها تزيد قيمتها في نظر المستهلكين وبالتالي فأن تعزيز هذا الإدراك يسمح للشركة ان تسعر منتجاها وفق مواصفاتها. لهذا نجد شركات مثل تويوتا لا تعتمد الكلفة كأساس في التسعير بل نوعيتها العالية والقبول المستمر على منتجاتها لما تتمتع به من جودة من يجعلها تحقق هامش أرباح يفوق بكثير شركات أخرى مثل جنرال موتورز.

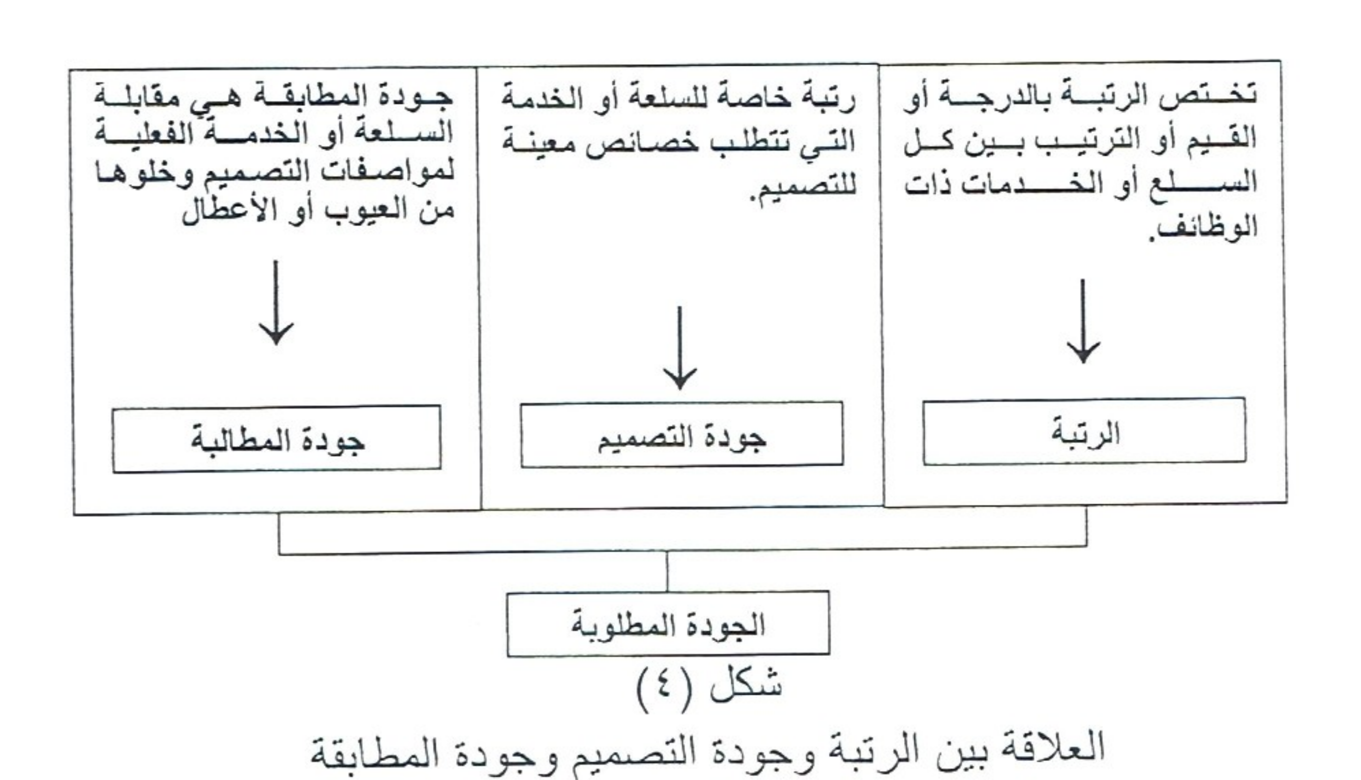
يمكن تصور أثر النوعية العالية على الميزة التنافسية من خلال تعاظم الكفاءة وانخفاض كلفة الوحدة مع وقت العاملين أقل، هذا سيترجم إلى إنتاجية عالية وكلفة أدنى، ولهذا فأن النوعية العالية تؤدي بالشركة إلى التسعير بأسعار عالية لمنتجاتها فضلاً تكاليف أدى لهذا تتجلى أهمية النوعية في بناء الميزة التنافسية والتي تزايدت تدريجياً خلال العقد الأخير أنظر الشكل يعبر عن أثر النوعية على الأرباح وعلاقتها بالجودة والكلفة.



شكل (٣)

العلاقة بين الجودة والأرباح والكلفة

وفي حدود ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة الكلفة نجد أن هناك ثلاثة عوامل مفاهيم رئيسية تحدد معنى الجودة لأغراض القياس وهي الرتبة Grade، جودت التصميم Quality of Design وجودة المطابقة Quality of Conformance ويمكن التعبير عن هذه المفاهيم من خلال الشكل(٤).



شكل (٤)

العلاقة بين الرتبة وجودة التصميم وجودة المطابقة

تكاليف الجودة Quality Costs:

تعرف تكاليف الجودة بأنها تلك التكاليف التي تحدث لمنع حدوث الجودة المنخفضة، أو هي التكاليف التي تحدث نتيجة لحدوث الجودة المنخفضة، أو تعرف بأنها كل التكاليف التي يتم انفاقها لأغراض الوقاية من وجود عيوب في الإنتاج أو اكتشاف هذه العيوب في حالة وجودها أو إصلاح العيوب بعد اكتشافها أو التكاليف الإضافية التي تنفق لغرض تحسين مواصفات الإنتاج وفق رغبات المستهلكين.

لقد ساد الاعتقاد الخاطئ لدى عدد من المدراء في منظمات الأعمال ولوقت غير بعيد حول علاقة الجودة بالكلف الكلية للمنظمة وربحيتها وان الاهتمام بالجودة وتحسينها يؤدي إلى زيادة التكاليف وبالتالي انخفاض ربحية المنظمة.

والحقيقة هي على العكس من ذلك فتحسين النوعية يؤدي إلى نقص الكلف وبالتالي زيادة الربحية، وقد يعود ذلك الاعتقاد الخاطئ إلى الكلف المقترنة بالسيطرة على النوعية وتحسينها التي تتحملها المنظمة دون استيعاب لأهميتها وللآثار الإيجابية المتحققة منها وعند دراسة تكاليف الجودة نجد تتعلق أكثرها بجودة المطابقة.

الهدف من قياس تكاليف الجودة:

يهدف قياس تكاليف الجودة إلى تحديد التكاليف التي تنفقها المنشآت حالياً في سبيل الجودة، ومحاولة تخفيض هذا الرقم تخفيضاً كبيراً من خلال الاستخدام الحكيم لأقسام تكاليف الجودة المشار إليها سابقاً.

هذا وقد سبق الإشارة إلى أن عامل الجودة لم يحظى بالاهتمام الكافي عند تصميم المنتج، وكان التركيز على فحص الجودة بدلاً من تصميم الجودة، وبالتالي تتحمل المنشآت تكاليف كبيرة من تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي (إصلاح الوحدات المعيبة بعد تمام إنتاجها)، كما تتحمل تكاليف تقييم مرتفعة حيث يوجد عدد كبير من المفتشين ومحطات فحص الجودة في ظل إجراءات التشغيل التقليدية.

هذا وقد اكتشفت المنشآت في الوقت الحاضر أنه يمكن تحقيق تخفيض كبير في تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي من خلال زيادة الإنفاق على تكاليف الوقاية، كما أن تحسين تصميم المنتج، وتحسين العلاقة مع الموردين، وتحسين الرقابة على التشغيل (من خلال زيادة الاستثمار في التكاليف الوقائية) سيؤدي بالضرورة إلى تخفيض كبير في تكاليف التقييم أيضاً.

فالتركيز على عامل الجودة أثناء تصميم المنتج وأثناء تحديد العمليات الصناعية المطلوبة لإنتاجه يقلل كثيراً من – إن لم يكن يُغنى عن – الحاجة إلى عمليات الفحص قبل وأثناء وبعد الانتهاء من عملية الإنتاج.

والخلاصة، إن التعبير مالياً عن التكاليف الإجمالية للجودة، وتقسيمها يساعد الإدارة العليا كثيراً على تحقيق تخفيض كبير وملموس في هذه التكاليف من خلال العودة إلى الوقاية بدلاً من الفحص والاكتشاف والإصلاح.

ونود الإشارة هنا إلى أن إمكانية التحكم الكامل في الجودة وتحقيق الجودة الشاملة على المنتجات بمستوى عيوب يساوي " صفر " ما زال يكتنفها بعض الصعوبات منها:

- لا يوجد اتفاق حتى الآن على المستوى " الأمثل " المستهدف لتكاليف الجودة في المدى الطويل، فلازال المستوى الأمثل لتكاليف الجودة غير معروف، ويتوقع أن يختلف هذا المستوى من منشأة إلى أخرى، كما أتخفيض تكاليف الجودة عن حد معين قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

- لم يعرف حتى الآن ما هو التوزيع الأمثل المرغوب فيه لتكاليف الجودة، فلازال تقسيم التكاليف الكلية للجودة يخضع للحكم الشخصي، ولازال محل خلاف وكثير من الجدل.

فوائد تكاليف الجودة:

وتعتبر تكاليف الجودة أحد أدوات وأساليب إدارة الجودة والتي يمكن أن تستخدمها المنشأة لإدخال وتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تحسين الجودة والتعرف عليها وتقيد التكلفة المتزايدة والفاقد والنشاط الذي لا يضيف قيمه.. فضلاً عن أن تكاليف الجودة ليست عبء كما يعتقد البعض وإنما هي في النتيجة ذات تأثير إيجابي على نوعية الإنتاج وحجم المبيعات وربحية المنظمة والميزة التناسبية.

ويمكن حصر أهم فوائد تحديد وقياس تكاليف الجودة من وجهة نظر الإدارة فيما يلي:

- استخدام تكاليف الجودة كأداة لقياس كفاءة تنفيذ أي برنامج لضبط الجودة.
- وسيلة لتحديد مواطن المشاكل المحتملة وفرص التحسين ما يسمح بقياس الإدارة.
- تعتبر تكاليف الجودة أداة يمكن استخدامها في مجال التخطيط لبلوغ مستوى جودة أقل، وذلك من خلال استخدام المعلومات المتوفرة عن كل نوع تكاليف الجودة مثل تكاليف التقييم، تكاليف الرقابة.
- تعتبر تكاليف الجودة أحد أدوات الرقابة حيث أنها تساعد الإدارة بإجراء المقارنة الداخلية بين المنتجات والخدمات والعمليات والأقسام. حيث يشكل قياس التكلفة الخطوة الأولى نحو الرقابة وتحسين مستوى الأداء والنوعية.
- إمكانية استخدام تكاليف الجودة كأداة في إعداد الموازنة اللازمة لبرنامج ضبط الجودة في الفترة القادمة، وذلك بمعرفة تكاليف ضبط الجودة الحالية (الفعلية).

تصنيف عناصر تكاليف الجودة:

أن عملية تحسين النوعية وضمان الجودة وكذلك تطبيق كل الخطوات اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة ونظم إدارة الجودة والمواصفات القياسية المتعارف عليها تستلزم انفاق متوازن مع كل خطوة سواء لأغراض شراء المواد أو تطوير الأساليب أو شراء تقنيات. أو إجراءات الفحص والرقابة.

حيث تصنف كلف السيطرة النوعية إلى قسمين رئيسين:

- كلف الفحص والرقابة فهي تلك التي تتفق لغرض ضمان الحفاظ على المنتجات ضمن المواصفات المحددة.
- وكلف خلل منتجات وهي الكلف اللازمة لضمان تطابق المنتجات التامة الصنع والغير مطابقة للمواصفات وأن المستوى الأمثل للنفقات ونشاطات السيطرة النوعية يتحدد عند أدنى مستوى للكلف الكلية كلف الفحص والرقابة وكلف خلل المنتجات.

ومن زاوية أخرى يمكن تقسيم هذه التكاليف إلى أربعة مجموعات رئيسية، إثنين منها تعرف (تكاليف المنعPrevention Costs وتكلفة التقييم Appraisal Costs) والتي تحدث بالشركة نتيجة محاولاتها منه حدوث جودة مطابقة سيئة، والمجموعتان الأخريتان هما تكاليف الفشل الداخلي Internal Failure Costs وتكلفة الفشل الخارجي External Failure Costs والتي تحدث بالشركة بسبب عدم حدوث جودة المطلوبة او بالمطابقة السيئة، والأمثلة لهذه الأنواع من التكاليف يوضحها الشكل (٥).

تكاليف المنع	تكاليف الفشل الداخلي
وضع النظم وتطويرها. هندسة الجودة. تدريب الجودة. دوائر الجودة. أنشطة الرقابة الإحصائية. الإشراف على أنشطة المنع. أنشطة جمع وتحليل والتقرير عن بيانات الجودة. مشروعات تحسين الجودة. الدعم الفني للموردين. مراجعة فعالية نظام الجودة.	صافي تكلفة الخردة. صافي تكلفة العادم. تكلفة العمل والتكاليف الإضافية لإعادة التشغيل. إعادة فحص المنتجات المعاد تشغيلها. إعادة اختبار المنتجات المعاد تشغيلها. زمن العطل الناتج من العيوب ومشاكل الجودة الأخرى. التخلص من المنتجات المعيبة. تحليل أسباب عيوب الإنتاج. إعادة تشغيل البيانات بسبب عيوب التثقيب والتشغيل. إعادة كتابة برامج الكمبيوتر بسبب عيوب البرامج.
تكاليف التقييم	تكاليف الفشل الخارجي
فحص واختبار المواد الواردة. فحص واختبار الإنتاج تحت التشغيل. فحص واختبار الإنتاج التام. مستلزمات أنشطة الفحص والاختبار. الإشراف على أنشطة الفحص	تكلفة الخدمات الميدانية وتوصيل البدائل للمستهلك. إصلاح الأعطال في فترة لضمان: استبدال المنتجات المعطلة في فترة الضمان. الإصلاح والاستبدال بعد فترة الضمان.

تكاليف المنع	تكاليف الفشل الداخلي
والاختبار. إهلاك معدات الاختبار. صيانة معدات الاختبار. إعداد الآلات والمعدات للاختبار. المياه والكهرباء لمناطق الفحص والاختبار. الفحص والاختبار الميداني في مواقع المستهلك.	رد قيمة المنتجات المباعة. الالتزامات الناشئة عن عيوب المنتجات. المردودات والمسموحات الناتجة عن مشاكل الجودة. خسائر المبيعات الناتجة عن سوء سمعة المنتجات بسبب انخفاض الجودة.

الشكل رقم (٥)
تكاليف الجودة

وهناك العديد من الملاحظات عن تكاليف الجودة التي يوضحها الشكل السابق، أولاً لاحظ أن تكلفة الجودة لا تخص عملية الإنتاج فقط، بل تتجاوز ذلك إلى جميع الأنشطة في الشركة بدءاً من البحوث والتطوير (R&D) Pesearsh and Development، وحتى خدمة المستهلك، ثانياً: لاحظ أن عدد أنواع التكاليف المتعلقة بالجودة كبيرة جداً، لذلك يمكن أن يصبح إجمالي تكلفة الجودة عالي جداً وما لم تعطي الإدارة الاهتمام الكافي لهذا الموضع. وأخيراً لاحظ اختلاف التكاليف في المجموعات الأربعة(٨).

كما تقسم أو تصنف الجودة من خلال تأثيراتها على الأداء المالي إلى مجموعتين وفق مدخل الكلف المرتبطة بالجودة وأثرها على ربحية المنظمة وكما يأتي:

---

[٨] ري آتش جاريسون، المحاسبة الإدارية، مصدر سابق، ص٩٩٥-٩٩٦.

أ- كلف الجودة Quality Costs:

وتصنف كلف الجودة بأشكال متعددة وفق أسس أخرى حيث نجد من يصنفها إلى مجموعتين هي:

- كلف ضمان النوعية.
- وكلف الفشل.

وهناك من يرى أنها ثلاثة أصناف هي:

- كلف الوقاية.
- وكلف التقويم.
- وكلف المعيب.

وتذهب الجمعية الأمريكية للسيطرة على النوعية (ASQC) (١٩٧١) إلى تصنيف كلف النوعية (كلف الجودة) إلى أربعة أصناف هي:

- كلف الوقاية (المنع).
- وكلف التقويم.
- وكلف الفشل الداخلي.
- وكلف الفشل الخارجي.

ولا يختلف التصنيف الأخير لكلف النوعية عن سابقاته او في الفصل أو الدمج للأنواع الأربعة الأخيرة لكلف الجودة والتي نتناولها بالإيضاح:

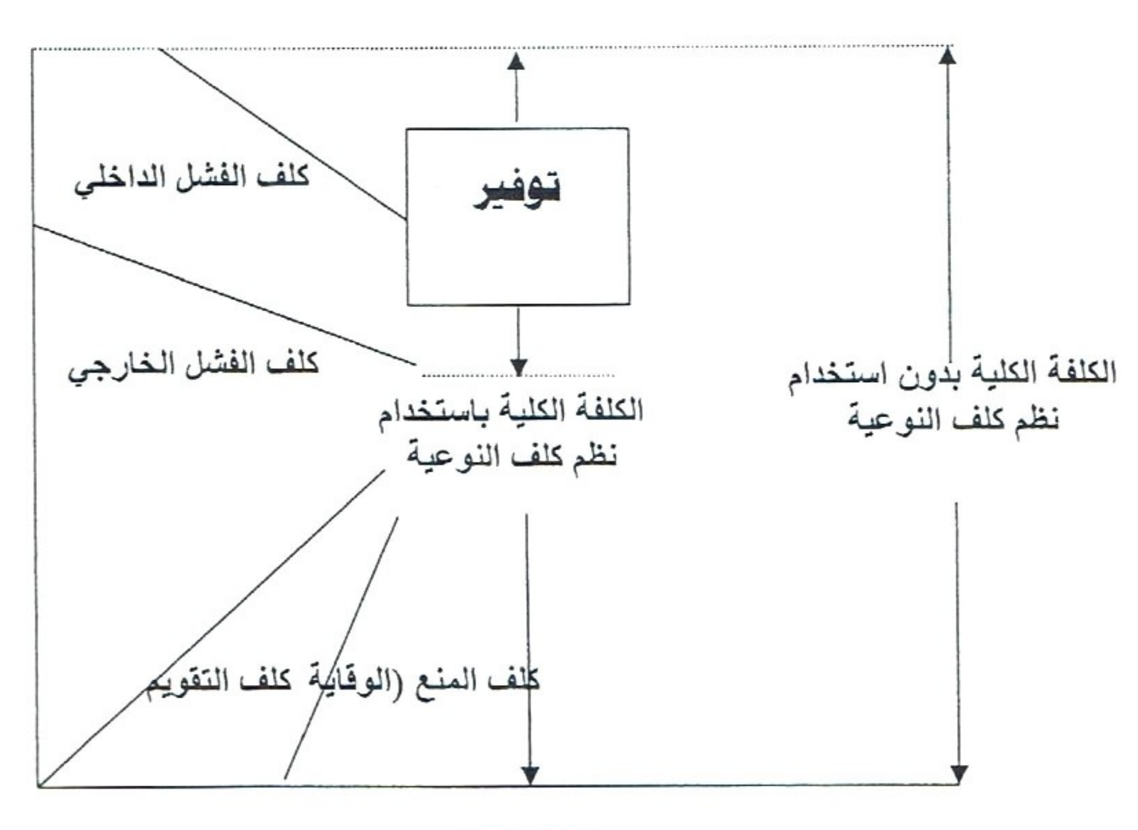
١- كلف الوقاية(المنع) Prevention Costs: وهي الكلف المترتبة على تخطيط وتنفيذ وصيانة نظم النوعية وتتضمن الرواتب وكلف تطوير وتصميم المنتوج، وتصميم العملية الإنتاجية والمعدات، وأساليب السيطرة النوعية، وتصميم نظم المعلومات، وكل الكلف الأخرى المرتبطة بمنع حدوث المعيب، كما يندرج ضمنها الكلف المرتبطة بالتعليم والتدريب للأفراد المشاركين وإجراءات السيطرة النوعية ومن الكلف الأخرى التي تندرج في كلف المنع هي كلف إزالة أسباب حصول الإنتاج المعاب وكلف تدقيق النوعية وكلف تحسين النوعية، كما يندرج ضمن هذا الصنف كلف العمل مع المجهزين قبل القيام بصنع المنتوجات.

٢- كلف التقويم Appraisal Costs: وهي الكلف المترتبة على قياس أو تقويم، أو تدقيق المنتجات أو المكونات أو المواد المشتراة لتحديد درجة مطابقتها لمعايير معينة، مثل هذه الكلف تتضمن الفحص، والاختبار للمواد الداخلة بالإضافة إلى كلف الفحص، والاختبار للمنتوج، كما تتضمن كلف صيانة المعدات وأدوات القياس وكلف المواد والمنتوجات التي تستعمل في عمليات الاختبار. ويحدث هذا النوع من الكلف خلال أو بعد عملية الإنتاج ولكن قبل بلوغ المنتوج للمستهلك.

٣- كلف الفشل الداخلي Internal Failure Cost : يحدث هذا النوع من الكلف عندما تفشل المنتوجات، أو الأجزاء، أو المواد أو الخدمات في تلبية المواصفات النوعية المحددة قبل تحويل ملكية المنتوج إلى المستهلك، ولا تظهر هذه الكلف عندما لا توجد منتوجات غير مطابقة وإنجاز برنامج التلف الصفري (ZD)، وتتضمن هذه الكلف كل من كلف التلف والعمل وكلف تصحيح الوحدات المعابة وكلف تحديد أسباب فشل المنتوج وكلف إعادة اختبار المنتوج المعاد إصلاحه كما يجب تضمينها لكلف وقت الإنتاج المفقود بسبب الإنتاج المعاب والملاحظ أن هذه الكلف تتناقص مع تنفيذ نظم السيطرة على النوعية نتيجة الانفاق على كلف المنع وهذا أحد أسباب تقلص هذه الكلف مع مرور الزمن وارتفاع كلف المنع.

٤- كلف الفشل الخارجي External Failure Costs: تحدث هذه الكلف عندما لا يؤدي المنتوج وظيفته بشكل مرضي بعد تحويل ملكيته إلى المستهلك وإذا لم يكن هناك وحدات معابة هذه الكلف لا تظهر، وتتضمن هذه الكلف الناجمة عن شكوى وتذمر المستهلك التي تتضمن كلف الفحص والتعديل والاستلام والمناولة والإصلاح والاستبدال للوحدات المعابة وكلف الضمانات ضمن المدة المقررة، وهذه الكلف تتناقص مع مرور الزمن وتطور نظم النوعية في المنظمة.

اتجاهات كلف النوعية وكيف تتأثر بتحسين النوعية مع مرور الزمن ويتضح منه أن كلف الوقاية (أو المنع) تزداد مع مرور الزمن كما أنها تشكل نسبة مهمة من الكلف الكلية للنوعية، الا ان تلك الزيادة فيها هي بديل عن تخفيض أكبر في الأصناف الأخرى من الكلف. حيث انخفاض عدد من الوحدات المعابة نتيجة جهود الوقاية أو المنع، كما تتناقص كلف الفشل الداخلي مع تنفيذ نظم السيطرة على النوعية وهو الأمر الذي يساهم في ارتفاع كلف الوقاية مع مرور الزمن. وكلف الفشل الخارجي تتناقص أيضاً مع تطور نظم النوعية في المنظمة.



شكل (٦)

اتجاهات كلف النوعية كدالة للزمن

Source: Mitra Amitava "Fundamentals of Quality Control and Improvement", Macmillan Publishing Company , 1993, P.20.

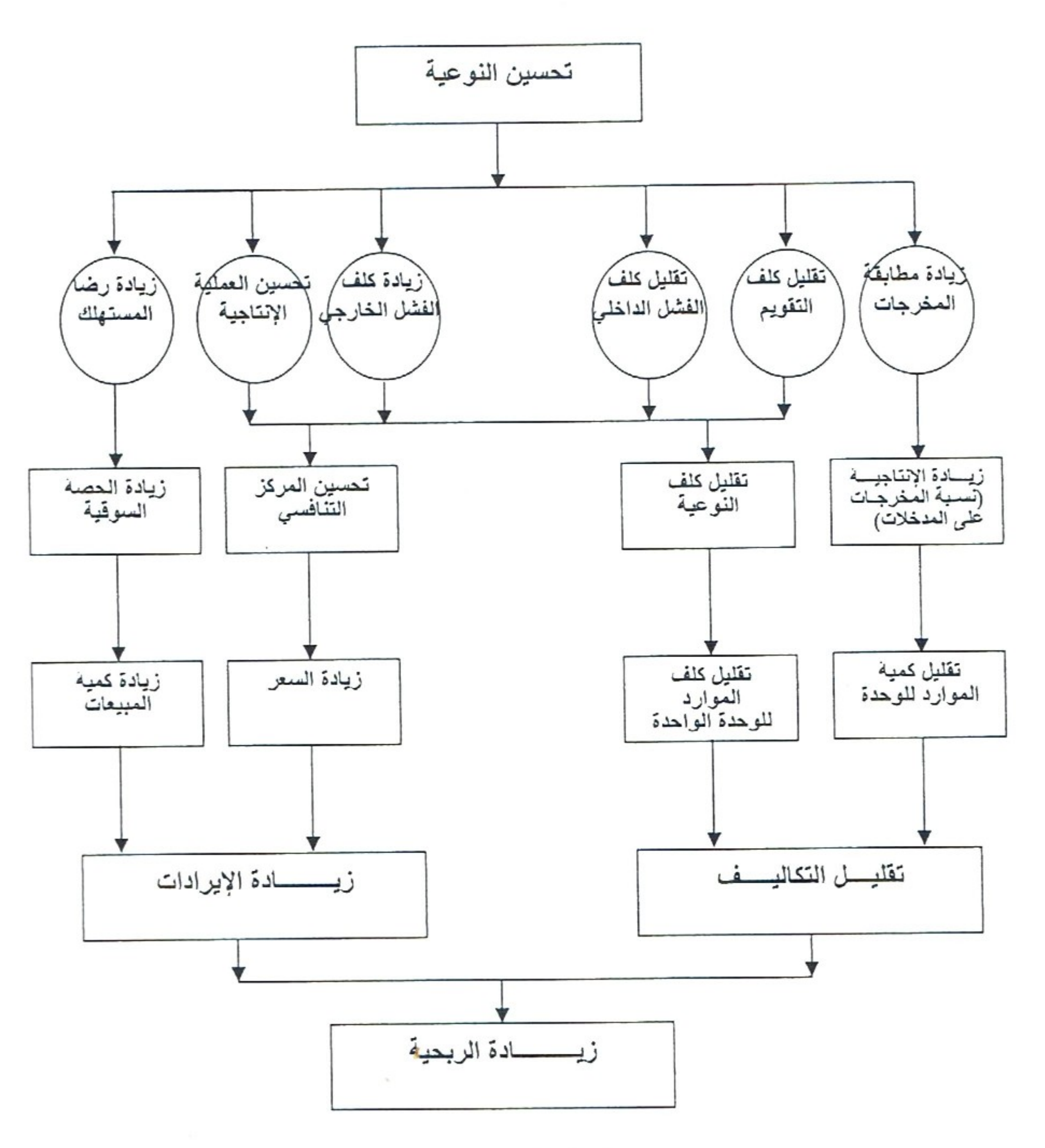
ويلاحظ أن المحصلة النهائية هي الانخفاض في كلف النوعية الكلية وتحقيق الوفورات فيها مقارنة مع حالة عدم الاهتمام بنظم النوعية، وهذا ما يدحض الاعتقاد الخاطئ لدى البعض من أن الاهتمام بالنوعية يؤدي إلى زيادة التكاليف.

ب- النوعية والربحية:

تتمثل الربحية في الفرق بين الإيرادات والكلف، ومن هنا فإن زيادة الإيرادات أو تخفيض الكلف يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة، ويلعب تحسين النوعي دوراً مهماً في زيادة الإيرادات وتخفيض الكلف، والعناصر التي يمكن أن تتأثر بها الربحية هي الآتية:

- التغير في سعر السلعة أو الخدمة.
- التغير في كمية السلع أو الخدمة المباعة.
- التغير في كلفة الوحدة من الموارد.
- التغير في كمية الموارد المستخدمة لكل وحدة من المخرجات.

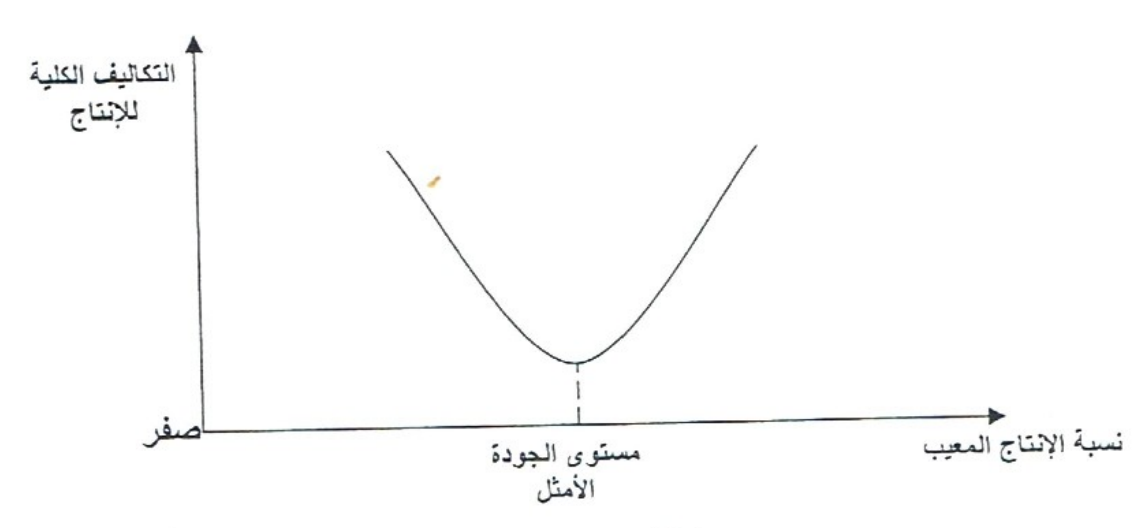
ويوضح الشكل (٧) كيفية تأثير تحسين النوعية في جوانب الكلفة والإيرادات ومن ثم في الربحية.



شكل (٧)
أثر النوعية في الربحية

وبناء على ما تقدم فإن الاهتمام بالنوعية من قبل منظمات الأعمال أصبح اليوم مطلب مهم حيث تمثل عملية تخفيض الكلف بأنواعها تحد أمام المنظمات والتي بدورها تنعكس على شكل زيادة في ربحية المنظمة إضافة للعوامل المؤثرة الأخرى(٩).

وفي هذا المقام نود أن نشير إلى أن النظرة التقليدية للجودة والتكلفة ترى عدم إمكانية تطبيق برنامج الجودة الشاملة عملياً، وأن تحقيق المستوى الأمثل من الجودة سيكون مكلفاً للغاية، ويتضح ذلك من الشكل رقم (٨) حيث يظهر بوضوح أن التكاليف الكلية للإنتاج عندما تنخفض نسبة الإنتاج المعيب أو تكون قريبة من الصفر، حيث يتطلب تحقيق هذا المستوى من الجودة إنفاق العديد من تكاليف الفحص وإعادة إصلاح الإنتاج المعيب، كما يتضح أيضاً أنه عند مستوى الجودة الشاملة (نسبة العيوب = صفر) ستصل التكاليف إلى أقصى ما يمكن، لذلك يرى أصحاب هذا الرأي ضرورة توقف الجهود المبذولة لتحسين الجودة عند النقطة التي تتساوى عندها المنفعة الحدية من نقص العيوب مع التكلفة الحدية.

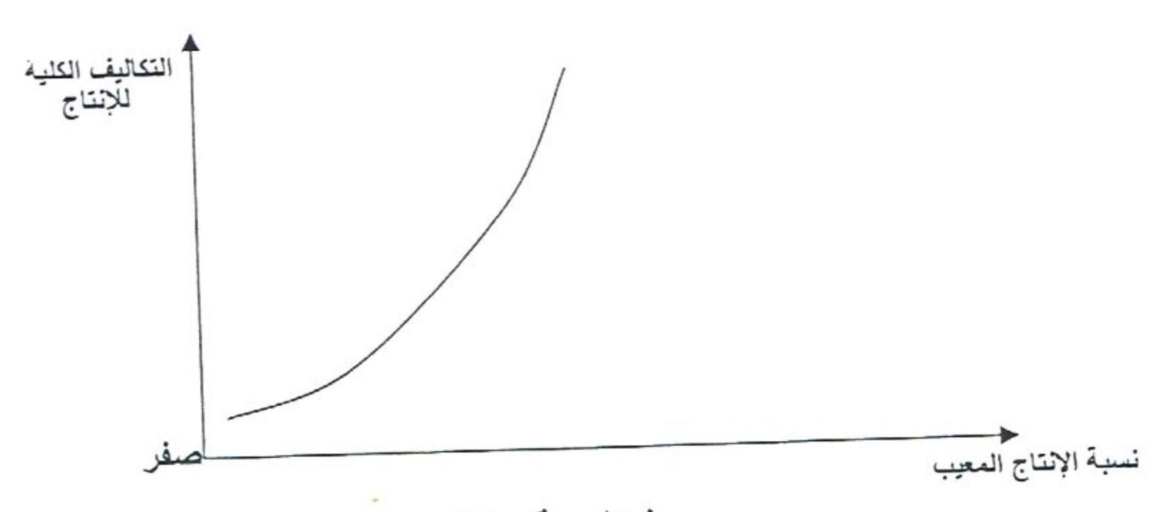


شكل رقم (٨)

النظرة التقليدية للعلاقة بين الجودة والتكلفة

---

(٩) راجع: محمد مصطفى علاوي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، ١٩٩٩، ص١٦-١٩.



شكل رقم (٩)
الاتجاه الحديث للعلاقة بين الجودة والتكلفة

وقد اكتشفت المنشآت التي تطبق برنامج الجودة الشاملة خطأ هذا الفكر التقليدي، وأدركت أن تحسين الجودة لا يؤدي إلى زيادة التكاليف بل على العكس يساعد تحسين مستوى الجودة على تخفيض التكاليف، ويتضح ذلك من الشكل رقم (٩)، حيث يظهر بوضوح أن التكاليف الكلية للإنتاج (بما في ذلك تكاليف فترة الضمان وتكاليف خدمات الإصلاح) تنخفض كلما انخفضت نسبة العيوب، ولذلك سيكون الأوفر جداً أن يتم إنتاج كل العناصر إنتاجاً صحيحاً سليماً من أول مرة بدلاً من ضياع الموارد في إنتاج عناصر معيبة تستلزم اكتشاف عيوبها ثم إصلاح العيوب إن أمكن، أو تخريدها، أو إصلاحها في مكان العميل، أو استردادها ورّد ثمنها للعميل.

ومن زاوية أخرى نجد أن عناصر تكاليف الجودة تصنف نفسها إلى مجاميع (أ ب) من حيث شمولها في تقرير تكاليف الإنتاج الخاصة بالجودة ولكي لا تكرر المناهج يمكن الاستعانة بالجدول الآتي:

جدول رقم (١)

يبين تصنيف كلفة الجودة حسب مجاميع استخدامها

تكاليف المنع	تكاليف التقييم	تكاليف الفشل الداخلي	تكاليف الفشل الخارجي
عناصر مجموعة (أ) - هندسة الجودة. - تقييمات المورد. - صيانة المعدات. - هندسة العملية الصناعية. - هندسة التصميم. - تدريب الجودة. - المواد الجديدة.	عناصر مجموعة (أ) - فحص المواد المستلمة. - مختبر الخدمات الفنية. - اختبار المنتج. - قبول المنتج. (فحص المنتج النهائي) - فحص المنتج الصناعي (فحص المنتجات على خط التشغيل لتقييم ما إذا كانت العملية الصناعية تتم بطريقة صحيحة).	عناصر مجموعة (أ) - العوادم. - إعادة التشغيل. - إعادة الجدولة، إعادة الاختبار. - إعادة الفحص. - هندسة العملية والتصنيع المتعلق بالفشل الداخلي. عناصر مجموعة (ب) - هامش المساهمة الضائع بسبب جودة الإنتاج المنخفضة.	عناصر مجموعة (أ) - تكاليف توزيع المنتجات المرتدة - تكاليف التسويق المتعلقة بالفشل الخارجي. - هندسة العميلة والتصنيع المتعلق بالفشل الخارجي. - الإصلاح. - تكاليف الانتقال المرتبطة بمشاكل الجودة. - مطالبات الضمان. - مطالبات الإلزام. عناصر مجموعة (ب) - هامش المساهمة الصانع من انخفاض المبيعات وحصة السوق والأسعار .

ملاحظة:

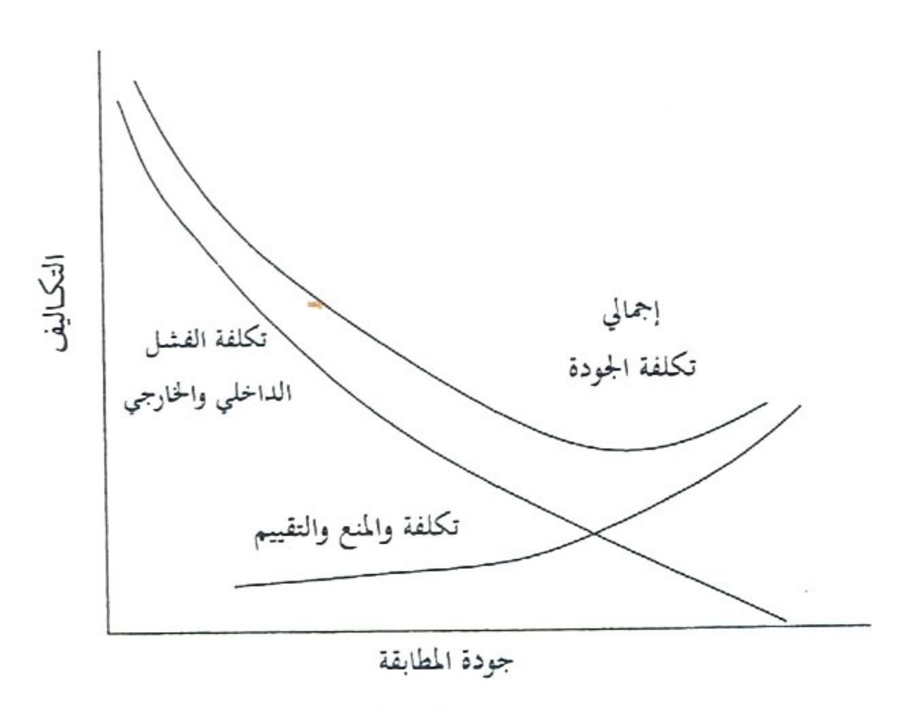
- عناصر مجموعة (أ): عناصر تكاليف التي يتم تضمينها بتقارير تكاليف الجودة.

- عناصر مجموعة (ب): عناصر تكاليف الجودة التي يتم تضمينها بتقارير الجودة (خاصة هوامش المساهمة الضائعة بسبب انخفاض الجودة).

هذا ويلاحظ أن العناصر التي يتم تضمينها بالمجموعة (أ) تحدث في كل مجالات سلسلة القيمة بالتنظيم، كما أن معظم نظم المحاسبة الموجودة صممت لتحقيق عدة أهداف، ولم تصمم للتركيز بشكل كامل وشامل على تكاليف الجودة للتنظيم ككل، ومن ثم فهي تهتم فقط بجزء من عناصر تكاليف المجموعة (أ) بالجدول رقم (١). كما أنها تقيد منافع تحسن الجودة بأقل من اللازم.

توزيع تكاليف الجودة Distribution Quality Costs

من المعروف أن إجمالي تكلفة الجودة للشركة ستكون عالية جداً ما لم تعطي الإدارة الاهتمام الكافي لهذا الأمر، وقد لوحظ أن تكلفة الجودة في الشركات الأمريكية مثلاً تتراوح ما بين (١٠%) إلى (٢٠%)من إجمالي المبيعات في حين يرى الخبراء أن هذه التكاليف لا يجب أن يزيد من (٢%-٤%) ولكن كيف يمكن للشركة أن تخفض إجمال تكاليف الجودة مع الاحتفاظ بجودة مطابقة عالية ؟ الإجابة على ذلك تظهر في إعادة توزيع (إعادة هيكلة) Redistribution تكاليف الجودة التي تحدثها الشركة أنظر الشكل (١٠).



شكل (١٠)

نسبة المخرجات بدون عيوب

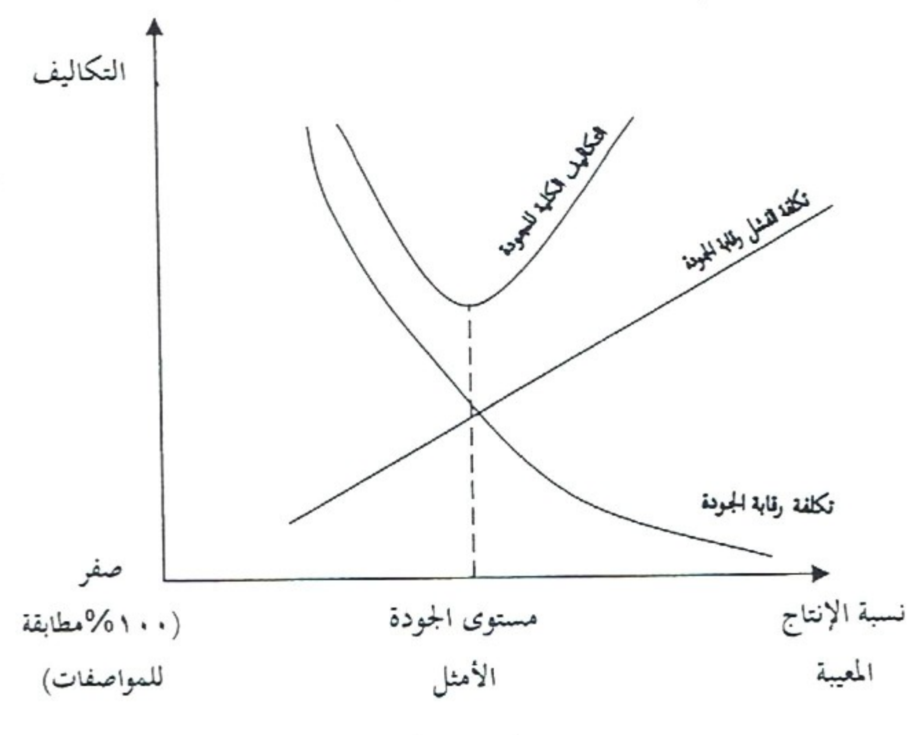
ويبين الشكل البياني أنه عندما تكون جودة المطابقة منخفضة يكون إجمالي تكلفة الجودة مرتفعة الغالبية العظمى من هذه التكلفة منن تكلفة الفشل الداخلي والفشل الخارجي ومع ذلك فكلما أنفقت الشركة أكثر وأكثر على تكلفة المنع وتكلفة التقييم كلما انخفضت إجمالي تكلفة الجودة ويبين الرسم أن سبب هذا الانخفاض يرجع إلى الانخفاض الحاد في تكلفة الفشل الداخلي والخارجي، لذلك يمكن للشركة أن تخفض إجمالي تكلفة الجودة بتركيز مجهوداتها على المنع والتقييم الأمر الذي يخفض الفشل إلى الحد الأدنى وأن تكتشف العيوب قبل تسليم المنتجات إلى المستهلكين.

ومتى أصبح برنامج الجودة أفضل وبدأت تكلفة الفشل تهبط فيجب أن توجه الجهود نحو تخفيض آخر للتكاليف بالتركيز أكثر على أنشطة المنع وأقل على أنشطة التقييم. ويمكن للتقييم أن يكتشف العيوب فقط في حين يقوم نشاط المنع بإلغاء هذه العيوب، ولقد ذكرنا سابقاً أن الجودة يجب أن تصنع بالمنتجات باتخاذ الخطوات اللازمة لمنع حدوث العيوب.

علاقة تكاليف الجودة بمستوى الجودة:

إذا حاولنا تحليل علاقة تكاليف الجودة بمستوى الجودة، نجد أن تكاليف رقابة الجودة لوحدة المنتج تأخذ اتجاه طردي مع مستوى الجودة، بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام برقابة الجودة وأنشطتها كلما تطلب ذلك مزيد من التكاليف مع ارتفاع مستوى الجودة.

أما تكاليف فشل رقابة الجودة فتأخذ اتجاه عكسي مع مستوى الجودة، فكلما زاد عدد الوحدات المعيبة (انخفاض مستوى الجودة) كلما زادت التكاليف المترتبة على حدوث هذا الإنتاج المعيب سواء تم اكتشافه قبل أو بعد وصوله إلى العميل. وبمكن توضيح العلاقة بين تكاليف الجودة ومستوى الجودة في الشكل رقم (١١).



شكل (١١)

العلاقة بين تكاليف الجودة ومستوى الجودة

العلاقة بين تكاليف الجودة ومستوى الجودة

يتضح من الشكل السابق ما يلي:

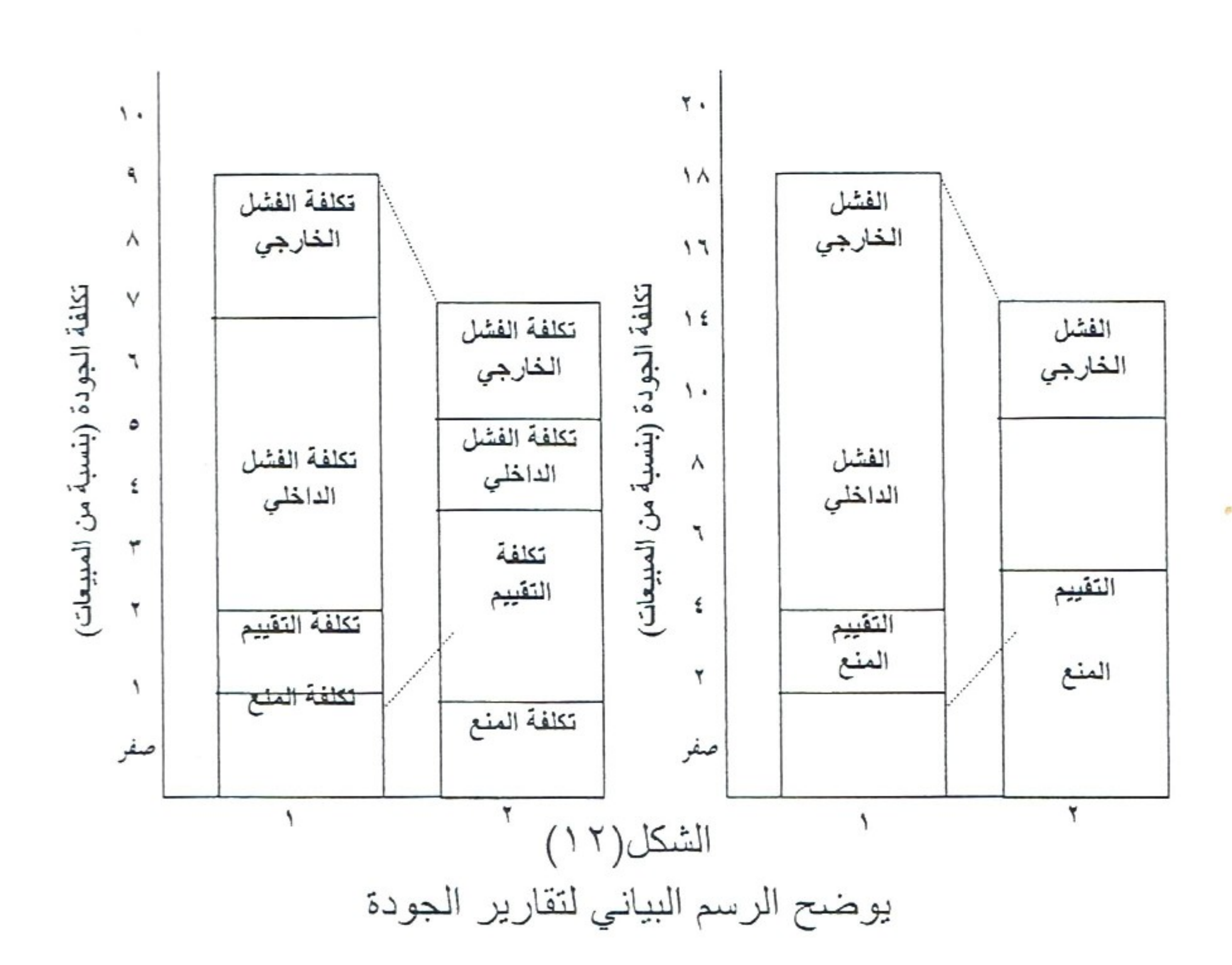
- زيادة تكلفة الرقابة يؤدي إلى زيادة مستوى الجودة حتى تصبح نسبة المعيب صفر % (أي أعلى مستوى للجودة).
- ترتبط تكلفة الفشل (ظهور وحدات معيبة سواء تم اكتشافها قبل أو بعد شحنها للعميل) بعدد الوحدات المعيبة، فالعلاقة بينهما علاقة طردية، فكلما زادت عدد الوحدات المعيبة زادت تكلفة فشل رقابة الجودة.
- العلاقة بين تكاليف رقابة الجودة وبين تكاليف فشل رقابة الجودة علاقة عكسية وغير خطية، حيث أن زيادة تكاليف الجودة يفيد في تحسين مستوى الجودة وبالتالي تخفيض تكاليف فشل رقابة الجودة.
- التكاليف الكلية للجودة – تكاليف رقابة الجودة + تكاليف فشل رقابة الجودة ومع تحسين مستوى الجودة تنخفض التكلفة الكلية للجودة (حيث يترتب على نقص عدد الوحدات المعيبة تحسن مستوى الجودة وانخفاض تكاليف الفشل بنوعيها فما تقل تكاليف التقييم نسبياً) حتى نقطة معينة تبدأ التكلفة الكلية للجودة في الزيادة، وعند هذه النقطة يتحدد مستوى الجودة المناسب (الحد الأمثل لعدد الوحدات المعيبة).
- يحتاج الوصول إلى الجودة العالية إلى تكاليف، مرتفعة، وكذلك الجودة المنخفضة أيضاً في تكاليف مرتفعة، ويقع مستوى الجودة الأمثل بن هذين المستويين، وهو يتحقق بأقل قدر من التكاليف.

تقارير تكاليف الجودة بالتمثيل البياني

Quality Cost Reports in Graphic Form

عادة ما تلحق الشركات بتقرير تكاليف الجودة السابق معلومات عن تكلفة الجودة ممثلة بيانياً ويمكن أن تأخذ الرسوم البيانية شكل الدوائر المجزئة أو الأعمدة أو خطوط الاتجاهات وما إلى ذلك، ويبين الشكل) التقرير السابق في شكل أعمدة ويقسم الرسم البياني بالأعمدة الأول بالشكل) إلى أقسام تمثل تكلفة الجودة بالدينار، أما الرسم الثاني فينقسم إلى أقسام تمثل تكلفة الجودة

كنسبة من المبيعات ويلاحظ من الرسم أن بيانات التكلفة توضع فوق بعضها وهذا يعني أن تكلفة التقييم موضوعة فوق المنع وتكلفة الفشل الداخلي موضوعة فوق مجموعة تكتفي المنع والتقييم وهكذا حتى يمثل إجمالي تكلفة الجودة في العمود بالشكل البياني والعمود الثاني في نفس الرسم يمثل تكاليف الجودة بالدينار للسنة الثانية. وفي الشكل البياني الثاني يمثل تكاليف الجودة في شكل نسبة مئوية من المبيعات حيث يتضح من الرسم أن نسبة مجموع تكلفة الجودة منسوبة إلى إجمالي المبيعات في السنة الأولى (١٨%). وفي العمود الثاني من نفس الرسم البياني (١٥%) للسنة الثانية، وهي نفس الأرقام الواردة في تقرير تكاليف الجودة الموضحة في الشكل (١٢)



الشكل(١٢)

يوضح الرسم البياني لتقارير الجودة

وتساعد البيانات المعروضة في شكل رسوم بيانية على رؤية الاتجاهات بشكل أوضح وعلى رؤية الوزن لعلاقات التكاليف بعضها البعض المختلفة، ومن السهل إعداد مثل هذه الرسوم البيانية باستخدام برامج الجرافك في الكمبيوتر.

استخدام معلومات تكلفة الجودة: Uses of Quality Cost Information

تفيد معلومات نظام تكاليف الجودة المديرين في عدة وجودة:

أولاً: تساعد معلومات تكاليف الجودة المديرين على تحديد الأهمية المالية للجودة، فقد أظهرت الدراسات أن المديرين لا يقدرون عادة تكاليف الجودة لأن هذه التكاليف – كما سبق أن ذكرنا- مندمجة مع تكاليف الأقسام الأخرى وأنها لا تحسب من خلال نظام التكاليف، لذلك يندهش المديرون عند تقرير تكاليف الجودة عليهم لأول مرة.

ثانياً: تساعد معلومات تكاليف الجودة على تحديد الأهمية النسبية لمشاكل الجودة التي تواجه المنشأة، وعلى سبيل المثال فقد تظهر تكاليف الجودة أن الانقاض تمثل مشكلة جدا هامة أو أن الشركة تتحمل تكاليف ضخمة للضمان، وهذه المعلومات توجه الإدارة نحو المناطق التي تحتاج إلى اهتمام.

ثالثاً: تساعد معلومات تكاليف الجودة المدير على تحديد ماذا كان توزيع تكاليف الجودة سيئاً توزيعاً كما تساعدهم بعد ذلك على الحمل نحو حسن توجيه وتوزيع هذه التكاليف وقد علمنا مما سبق أنه يجب توزيع تكاليف الجودة أكثر نحو أنشطة المنع والتقييم وأقل نحو الفشل بأنواعه المختلفة.

رابعاً: تقدم معلومات تكاليف الجودة الأساس لوضع موازنة تكاليف الجودة كأداة لمساعدة الإدارة على خفض إجمالي التكاليف وتقييم الأداء من سنة لأخرى.

ورغم كل ما تقدم فإننا يجب أن نتذكر ثلاث حدود لمعلومات تكاليف الجودة:

أولاً: إن قياس تكلفة الجودة والتقرير عنها لا تحل أي من مشاكل الجودة، فالمشاكل يمكن أن تحل فقط من خلال الإجراءات التي تتخذها الإدارة.

ثانياً: توجد عادة فجوة زمنية بين وضع برامج تحسين الجودة في التنفيذ بين ظهور نتائج هذه البرامج، فعند وضع وتنفيذ البرنامج بداية قد ترتفع تكاليف رقابة الجودة ولا تبدأ هذه التكاليف في الانخفاض إلا بعد أن تظهر نتائج التطبيق بعد سنة أو أكثر وثالثاً: قد تحذف بعض بنود تكاليف الجودة الهامة عن تقرير التكاليف، ومن هذه التكاليف تكلفة الفرصة لفقد المبيعات نتيجة سوء تصميم المنتج أو عدم رضاء العميل، وكذلك تكلفة وقت الإدارة العليا المبذول في التصميم وإدارة برنامج الجودة، ويرجع سبب حذف هذه التكاليف إلى صعوبة تحديدها وقياسها.

طرق حساب واستخدام تقارير تكاليف الجودة:

في ضوء الأنواع الأربعة الممثلة كعناصر لتكاليف الجودة (تكاليف المنع، تكاليف التقييم، تكاليف الفشل الداخلي وتكاليف الفشل الخارجي)، وكذلك أن معظم النظم المحاسبة المطبقة قد صممت لتحقيق أغراض عدة ولم تصمم للتركيز بشكل كامل وشامل على تكاليف الجودة للتنظيم ككل. لهذا فالمحاسبة نظام للمعلومات تعتمد خطوات معينة تناسب الهدف الذي تسعى لتحقيقه خدمة للإدارة والجمهور والجهات ذات العلاقة. لهذا فأن هناك خطوات أساسية تعتمد في قياس تكاليف الجودة ومن ثم الافصاح عنها وهي(١٠):

- تحديد كل الأنشطة المرتبطة بالجودة ومجموعات تكلفة النشاط.
- تحديد كمية أساس تخصيص التكلفة (أو الموجهات) في كل نشاط مرتبط بالجودة.
- تحديد المعدل لكل وحدة من أساس تحقيق التكلفة.

---

(١٠) هورنجرن، مصدر سابق، ص١٢٣٩ المترجم.

- احتساب تكاليف كل نشاط مرتبط بجودة النشاط أو الفعالية.
- تحديد إجمالي تكاليف الجودة من خلال جمع كلفة كل الأنشطة المرتبطة الفعالية أو النشاط أو الحالة.

مزايا قياس تكاليف الجودة Advantages of The Costs of Measure Quality

إن تكاليف الجودة تركز الاهتمام والعناية على كيف أن الجودة المنخفضة يمكن أن تكون مكلفة، على الرغم من أن مقاييس تكاليف الجودة تستبعد في بعض الأحيان بعض التكاليف الهامة صعبة القياس مثل أثر الجودة المنخفضة على شهرة المحل. إن مقاييس تكاليف الجودة المالية تُعد طريقة مفيدة ونافعة للمقارنة بين عدة مشروعات لتحسين الجودة مختلفة، وفي وضع أولويات لأقصى تخفيض في التكلفة.

ان مقاييس تكاليف الجودة المالية تخدم كأساس مشترك عام محاولات المعاوضة Trade- Offs بين تكاليف المنع والفشل، كما أن تكاليف الجودة توفر قياس ملخص ووحيد لأداء الجودة.

مزايا المقاييس غير المالية للجودة

Advantages of Nonfinancial Measures of Quality

- إن المقاييس غير المالية للجودة يكون من السهل التعبير عنها كمياً ومن السهل تفهمها.
- توجه المقاييس غير المالية الاهتمام والعناية مباشرة إلى العمليات المادية، ومن ثم تركز الاهتمام والعناية على المشكلة بالضبط التي تحتاج إلى تحسين.
- توفر المقاييس غير المالية تغذية عكسية قصيرة الأجل فورية عن ما إذا كانت جهود تحسين الجودة حققت نجاحاً في هذا الصدد.

على أية حال فإن هناك العديد من المزايا لقياس تكاليف الجودة والعيوب للمقاييس غير المالية التي قيلت، والعكس صحيح، ولهذا فمعظم التنظيمات تستخدم مقاييس الجودة المالية وغير المالية لقياس أداء الجودة.

كما أن بعض الشركات (مثل Analog Devices, Milliken, and Octel) تقدم كل من المقاييس المالية وغير المالية لأداء الجودة في تقرير واحد، يطلق عليه أحياناً بطاقة الهدف المتوازن Balanced Scorecard وهذا التقرير يساعد الإدارة العليا على تقييم ما إذا كانت الإدارة أن لا يحقق دخل التشغيل المستهدف منه قد يعجل في شحن المنتجات ذات هوامش المساهمة الأعلى ويؤخر تسليم المنتجات ذات هوامش المساهمة المنخفضة.

جدول (٢)

المقاييس المالية وغير المالية للجودة

	مقاييس الجودة	
	المقاييس المالية	المقاييس غير المالية
مقاييس الجودة لإرضاء المستهلك	تكاليف الفشل الخارجي	المقاييس المادية لإرضاء المستهلك (مثل أوقات إجابة المستهلك والأداء في الوقت المحدد)
مقاييس الجودة للأداء الداخلي	تكاليف المنع، التقييم، والفشل الداخلي	المقاييس المادية للأداء الداخلي (مثل معدلات العيوب، مدة التصنيع

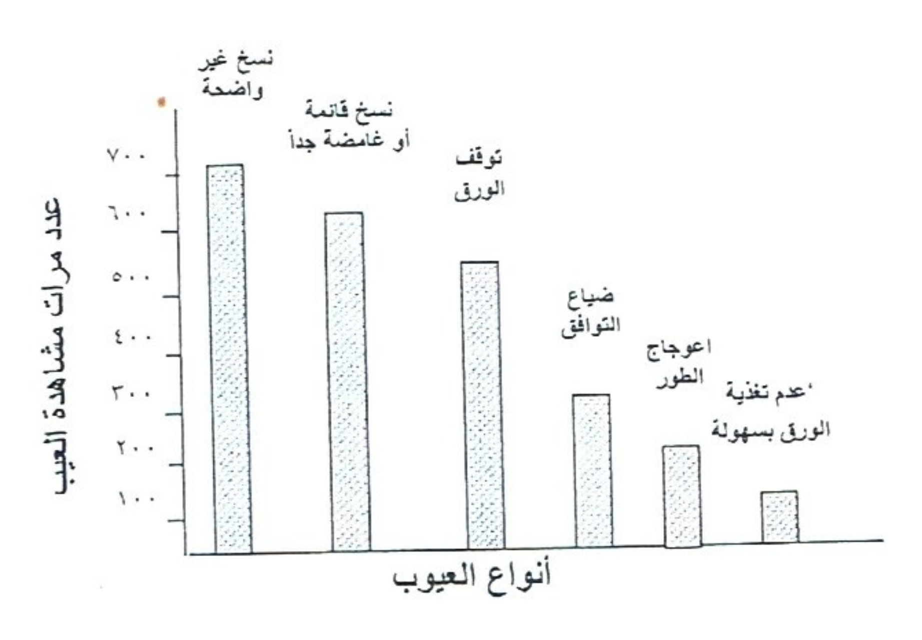
والهدف المتوازن سوف يعترف بالتحسين في المقاييس المالية لكن سيشير أيضاً إلى أن المستهدف من دخل التشغيل قد تحقق لكن على حساب الأداء في الوقت المحدد. أكثر من هذا فإن الكثير من الشركات غالباً ما تستخدم عدة مقاييس للجودة بخطط مكافآت المديرين، فشركة Motorola تربط صراحة مكافآت العاملين بالتحسين في أرضاء المستهلك والغلة Yield ووقت الدورة Cycle Time.

ومع تزايد مسؤوليات الشركات عن البيئة، فإن العديد من الشركات توجه إدارتها على تطبيق مبادئ الجودة بالشاملة على مشاكل تلوث الهواء

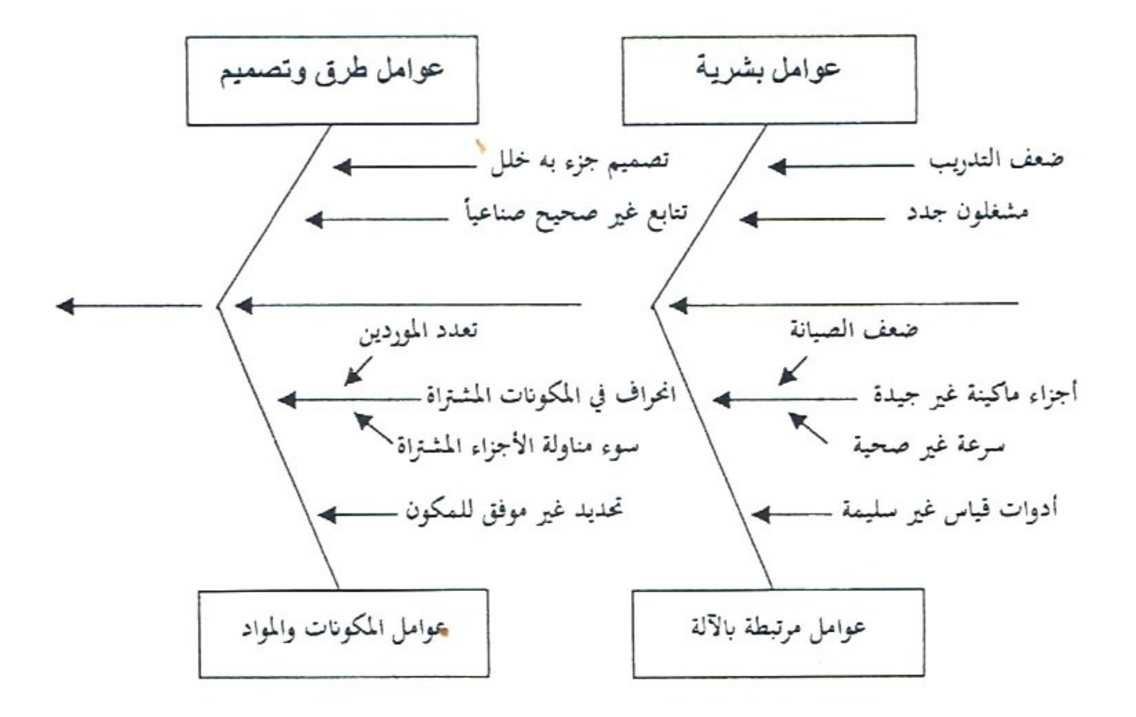
والإسراف في المياه- وتكاليف هذا التلوث البيئي (تكاليف الفشل) يمكن أن تصل إلى قيم مخيفة في كل قوانين حماية البيئة الصارمة.

أشكال السبب- الأثر البيانية أوالتخطيطية Cause –and- Effect Diagrams

تساعد أشكال ورسوم السبب – الأثر البيانية أو التخطيطية على تحديد أسباب الفشل الممكنة، وتبدأ الشركة – كخطوة أولى – بتحليل أسباب الفشل الأكثر حدوثاً أو تكراراً، وهي " النسخ غير الواضحة"، ويبين الشكل أو رسم السبب الأثر البياني أو التخطيطي لمشكلة " النسخ غير الواضحة "، وقد حدد الشكل أربع مجموعات رئيسية لأسباب الفشل الممكنة – عوامل بشرية، عوامل تصميم، عوامل مرتبطة بالآلة، عوامل المكونات والمواد – ونظراً لأن أسهم إضافية تضاف بكل سبب فأن المنظر العام للشكل يبدو وكأنه تجميع لهيكل عظمي للسمكة Fishbone (ومن ثم فأن أشكال ورسوم السبب- الأثر البيانية أو التخطيطية يطلق عليها أيضاً أشكال الهيكل العظمي للسمكة Fishbone Digrams.



شكل (١٣)
Pareto البياني لشركة فوتون



شكل (١٤)
رسم السبب الأثر البياني أو التخطيطي للنسخ غير الواضحة بشركة فوتون

المحور الثاني: مقياس الجودة وإرضاء المستهلك

Quality and Customer –Satisfaction Measure:

يعد إرضاء المستهلك عنصراً هاماً في برامج الجودة، فإنتاج منتجات خالية من العيوب بجودة مرتفعة يكون أمراً مربحاً يحافظ فقط إذا كان يرضي أيضاً المستهلك، والشركات التي تركز على الجودة، مثل.. ميتسوبشي وتويوتا في اليابان، وفورد وزيروكس في الولايات المتحدة الأمريكية، تعطي أرضاء المستهلك عناية خاصة عند اختيار تصميم مواصفات منتجاتها.

إن شركة Motorola بالولايات المتحدة الأمريكية تصف برنامج أرضاء العميل الشامل كالآتي:

- تقديم المنتج بمواصفات أداء يدرك العميل أنها تساوي القيمة العادلة له.
- تسليم المنتج في الوقت المتفق عليه.
- تسليم المنتج خالي من العيوب.
- التأكد من أن المنتج غير معرض للفشل المبكر.
- التأكد من أن المنتج لن يفشل كثيراً في الخدمة.

ولتقييم وتتبع كيف يتم هذا بشكل جيد، فإن Motorola وشركات أخرى تتبع اتجاهات أرضاء المستهلك طوال الوقت، أخذا في الاعتبار أن أرضاء المستهلك يكون من الصعب قياسه بدقة، إلا أن الشركات يكون بوسعها الاختبار من بين مؤشرات عديدة في بحثها عن الإجابات.

المقاييس المالية لإرضاء المستهلك

:Financial Measures f Customer Satisfaction

إن تكاليف الفشل الخارجي – مثل تكاليف الإصلاح خلال فترة الضمان، والمطالبات القانونية، وهوامشه المساهمة الضائعة على المبيعات المفقودة، وانخفاض أسعار المنتجات المباعة- تمثل جميعاً مؤشرات مالية لانخفاض رضاء المستهلك، إلا أن هذه المقاييس المالية لا تشير إلى مجالات محددة تحتاج إلى التحسين، كما أنها لا تشير إلى الاحتياجات والتفضيلات

المستقبلية للمستهلكين، لهذه الأسباب فإن معظم الشركات تستخدم أيضاً المقاييس غير المالية.

المقاييس غير المالية لإرضاء المستهلك

Non financial Measures of Customer Satisfaction

تشمل المقاييس غير المالية لإرضاء المستهلك ما يلي:

- عدد الوحدات المعيبة التي تم شحنها للعملاء كنسبة من إجمالي وحدات المنتجات التي تم شحنها.
- عدد شكاوى العملاء، والشركات تقدر أن مقابل كل عميل اشتكى فعلاً هناك من ١٠ إلى ٢٠ عميل كون فكرة سيئة عن المنتج لكنه لم يشتك.
- زيادة وقت إجابة المستهلك (الفرق بين تاريخ التسليم المجدول والتاريخ المطلوب بواسطة العميل).
- التسليم في الوقت المحدد On- Time (نسبة الشحنات التي تمت في الوقت المحدد لتسليم أو قبله).
- ويجب على الإدارة أن تهتم وتفحص هذه المقاييس طوال الوقت.

وبالإضافة إلى مثل هذه المقاييس غير المالية الروتينية فإن العديد من الشركات تجري مسوح ميدانيةSurveys لقياس رضاء المستهلك، تلك المسوح التي تخدم هدفين، الأول أنها توفر رؤية أعمق عن أفكار وتفضيلات المستهلك، وثانياً أنها تعطي فكرة عن المواصفات التي يرى المستهلك ضرورة توافرها في منتجات المستقبل.

فشركة زيروكس Xerox ترجي العديد من المسوح كل سنة لقياس رضاء المستهلك عن منتجاتها، وفي مسوحاتها الدورية، التي ترسلها الشركة لعدد ٤٠٠٠٠ عميل تم اختيارهم عشوائياً كل شهر، فأن الشركة تقيس الرضاء من عدة أبعاد، مثل هل المستهلك سعيد مع زيروكس ككل؟ كيف يثبت أن المنتجات يمكن الاعتماد عليها ؟ لو نشأت مشكلة فكيف تنهض زيروكس بسرعة وتقدم الدعم الفني لحلها؟

وفوراً بعد تركيب الماكينة فإن زيروكس ترسل المسوح والاسقصاءات للمستهلك، لتسأله حول أداء المنتج (جودة النسخ، سهولة الاستخدام،.. الخ)، واستجابة وكلاء البيع، وعملية الأمر (هل المنتج هو ما كان برغبة المستهلك) وعملية التسليم (في الوقت المحدد)، وعملية التركيب، وأنشطة العم (تدريب المستخدم، تزويده بالوثائق، الإجابة على أسئلته).

والمسوح أو الاستقصاءات ليست المصدر الوحيد للحصول على تغذية عكسية من المستهلك، فصناع المنتجات الاستهلاكية، مثل Procter & Gamble، تحصل على المعلومات عن رضاء المستهلك من خلال المقابلات الشخصية العميقة In- Depth Personal Interviews والمقابلات مع جماعات المستهلكين، ومثل هذه التغذية العكسية تنبه الشركة إلى المشاكل الواجب البحث عن حلول لها.

مقاييس الجودة والأداء الداخلي

Quality and Internal Performance Measures

تعد تكاليف المنع وتكاليف التقييم وتكاليف الفشل الداخلي أمثلة للمقاييس المالية لأداء الجودة الشاملة داخل الشركة، وكثير من الشركات تراقب كل من المقاييس المالية وغير المالية للجودة الداخلية.

لكن ما هي المقاييس غير المالية التي يمكن أن تستخدمها الشركات ؟ أن شركة Analog Devices للمواصلات – تتبع المقاييس الآتية:

- عدد العيوب بكل خط إنتاج.
- على العملية (نسبة المخرجات الجيدة إلى إجمالي المخرجات).
- مدة التصنيع (مدة تحويل المواد المباشرة إلى مخرجات نهائية).
- معدل دوران العمالة (نسبة عدد العاملين الذين تركوا الشركة إلى إجمالي عدد العاملين).

المصادر

١- أحمد عبد الوهاب، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، ١٩٩٩، ص١٤-١٥.

٢- د. محمد علي إبراهيم العامري، المسؤولية الاجتماعية بين إدارة الكلفة الجودة، من دراسات مركز بحوث السوق وحماية المستهلك، جامعة بغداد، ٢٠٠٢، ص٨- ١٠.

٣- ري آتش جاريسون، المحاسبة الإدارية، مصدر سابق، ص٩٩٦.

٤- محمد مصطفى علاوي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي،طروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية،١٩٩٩، ص١٦-١٩.

٥- محمد العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل، عمان، ٢٠٠٢، ص٧.

Monk , Josph G. Operations Management. USA ,6 McGrow , 1985 , P.348.

Dilworth James B., Operations Management , 2nd , McGrow – Hill , 1996 , P.609.

ISO9000-2000/ Operations Management and Systems fundamentals Vocabulary , P.7.

ISO 9000-2000 Quality System – Model For Quality Assurance in design , development production installations and Servicing. P.4.

Marquard , Donald W., Background and Development of the ISO9000, 2nd., Quality Systems Update , April , 1997, P.10.

11. Roberta Taylor – Operating Management Focusing an Quality and Completeness ,1998. P80.

12. Source: Mitra Amitava "Fundamentals of Quality Control and Improvement", Macmillan Publishing Company , 1993, P.20.

١٣. الدكتور سالم محمد عبود، المحاسبة الادارية، دار الدكتور للعلوم، بغداد، ٢٠١٠.

الفصل العاشر

تسعير الخدمات المصرفية وأثره في الربحية بحث تطبيقي لعينة من المصارف التجارية الخاصة

دراسات وابحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية

الفصل العاشر

تسعير الخدمات المصرفية وأثره في الربحية بحث تطبيقي لعينة من المصارف التجارية الخاصة*

المستخلص

استندت الدراسة الحالية على متغيرين تتفاعل فيما بينهما لتشكل الإطار العام لها وهي: تسعير الخدمات المصرفية، ودور الربحية في النشاط المصرفي، لان الأرباح تُعَد أهم هدف من أهداف المصارف التجارية، وتضمن مجتمع الدراسة المصرف المتحد، ومصرف الشمال ومصرف بغداد، ولكل مصرف من هذه المصارف تم جمع معلومات عن الاسعار (بالدينار العراقي، والدولار الامريكي) والفوائد بالنسب المئوية ومن ثم الايرادات (بالدينار العراقي) عن طريق قنوات الخدمات المصرفية لكل مصرف، وكل قناة خدمية تضمنت مجموعة من العمليات المصرفية المعروفة.

Abstract

current study was Based on the variables interact with each other to form a general framework of her: the pricing of banking services, and the role of profitability in the banking activity, because profit is the most important goal of the commercial banks, and included the study population United Bank, North Bank and Bank of Baghdad, and each bank of these banks Information was collected about the prices (Iraqi dinar and the U.S. dollar) and interest percentages and then revenue (Iraqi Dinars) through banking channels for each bank, and each channel service included a group of well-known banking operations.

---

* بحث مشترك مع السيد إبراهيم عامر حسن/ مقبول للنشر في مجلة دراسات محاسبية ومالية/ جامعة بغداد بالكتاب المرقم ١٨٧ في ٢/٦/٢٠١٤م.

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تُعَّد عملية التسعير من أهم العمليات التي توثر على ربحية المصارف التجارية العراقية الخاصة. وبعد إجراء المصرف التغيير في بعض أسعار الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه سيؤدي ذلك الى التغير في مقدار الايرادات المصرفية ومن ثَم الارباح بشكل عام. ومن هنا تبرز المشكلة الاساسية للبحث في كيفية اتباع السياسة التسعرية في ضوء البيئة التنافسية للمصارف وكيفية إتباع أفضل سياسة سعرية في جذب أعلى معدل للارباح.

ثانياً: أهمية البحث

١. هذه الدراسة هي محاولة لمساعدة المصارف العراقية في تطوير سياسات التسعير لديها استناداً لأُسس علمية سليمة .

٢. في ضوء المنافسة القائمة بين المصارف العراقية الخاصة تأتي هذه الدراسة كدليل للتعرف على سياسات التسعير المتبعة في السوق المصرفي العراقي .

٣. لم يخضع لدراسة تحليلية دقيقة للوقوف على عيوب، ومحاسن طرئق تسعير الخدمات المصرفية المتبعة حالياً في المصارف العراقية الخاصة.

ثالثاً: أهداف البحث

١. إيجاد أهم العوامل الاساسية المؤثرة في قرارات التسعير .

٢. التعرف على المُعوقات التي تحول دون قدرة المصارف على تحديد أسعار خدماتها بالشكل السليم .

٣. الوقوف على مستويات الربحية بناءً على سياسات التسعير.

رابعاً: فرضيتا البحث

١. توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين التغير بالتسعير، والارباح.

٢. توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين التسعيرعلى اساس المنافسة، والارباح.

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

يبلغ حجم مجتمع البحث (٢٣) مصرفاً خاصاً. وقد تم إختيار ثلاثة مصارف كونها الوحيدة التي ابدت استعداها في تزويد الباحث بالبيانات لتمثيل عينة البحث هم (المصرف المتحد للاستثمار، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، مصرف بغداد).

سادساً: حدود البحث

الحدود الزمانية : يغطي البحث المدة من ٢٠٠٩ وحتى ٢٠١٢ م

الحدود المكانية : عينة من المصارف العراقية الخاصة في بغداد.

سابعاً : دراسات سابقة:

١. (النعيمي/٢٠٠٦)

(أهمية معلومات التكاليف في ترشيد قرارات تسعير الخدمات المصرفية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار)، وقد توصلت الدراسة الى: هناك الكثير من العوامل المؤثرة على أسعارالخدمات المصرفية منها: إرتفاع تكاليف العمل المصرفي الثابتة والمتغيرة، إرتفاع تكلفة خدمة الودائع.

٢. دراسة (شلمخ / ٢٠٠٨)

(العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارية العاملة في قصاع غزة) وقد توصلت الدراسة الى : تأخذ المصارف بالحسبان تكلفة المخاطر عند تسعير الخدمات المصرفية وأثبتت الدراسة ايضاً أن المنافسة تؤثر في قرارات

تسعير الخدمات المصرفية إلى الحد الذي يمكن فيه بيع الخدمة بسعر أقل من التكلفة .

٣. دراسة (Oleksandr Grygorenko/٢٠٠٩)

(اثر تحديد الأسعار على الأداء المصرفي - حالة أوكرانيا) وتوصلت الدراسة الى : هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين استراتيجية تحديد الاسعار، والربحية للمصرف وان معدل هامش اعلى يؤدي الى

مستوى اعلى من الربح فهو يحقق وجود تأثير استراتيجية تحديد الاسعار على اداء البنك .

٤. دراسة 2011 : (Margaret , Fungai)

(تسعير الخدمات المصرفية "دراسة حالة في المصارف التجارية في زيمبابوي") وتوصلت الدراسة الى ان التسعير بشكل رئيسي متأثر بدافع الربح والمنافسة ، والاستراتيجية التي استعملت لتحديد الاسعار هي على أساس التكلفة، والمنافسة القائمة وكذلك على وفق اتجاهات السوق.

٥. دراسة (فخرالدين / ٢٠١٣)

(اثر التسعير والترويج في الودائع المصرفية) وتوصلت الدراسة الى ان علاقة الارتباط بين متغير التسعير والودائع المصرفية كانت إيجابية ، كما اتضح ان التسعير لا يؤثر في الودائع المصرفية وعدم وجود سياسة وإستراتيجية علمية لتسعير الودائع وهذا ما لاحظه الباحث عن طريق المقابلات التي تمت مع المدراء في تلك المصارف.

المبحث الثاني /الجانب النظري

المقدمة

نتيجة للدور المهم والكبير الذي تؤديه الخدمات في الوقت الحاضر سواء على صعيد حياة الافراد أو على صعيد الاقتصاد الوطني للبلدان عن طريق المساهمة المتزايدة لقطاع الخدمات في النتاج القومي (GDP) إذ وصلت الى نسبة تفوق ٥٠% في كثير من بلدان العالم ، الامر الذي أدى الى تزايد الاهتمام بقطاع الخدمات، والذي أدى تزايد الاهتمام بالخدمات ومحاولة الكثير من الباحثين والمختصين في اعطاء مفهوم محدد للخدمة كلاً حسب رؤيته وتوجهه الفلسفي، الامر الذي أدى الى ظهور مفاهيم متعددة ومتنوعة. (الصميدعي ويوسف ، ٢٠١٠ : ١٥). يتطلب من الإدارة تبني استراتيجيات تسويقية تعزز من درجة ولاء الزبون لعلامة الخدمة، وعدم السماح للمنافسين في التأثير على درجة الولاء المطلوبة، لأنَّ المنافسة تتمثل بجودة الخدمة التي يعرضها المنافسون، وإنعكاساتها على سلوك الخدمة في تحقيق المركز السوقي الملائم،

إذ يتم وضع مزيج تسويقي موجه إلى قطاع واحد فقط، أو عدد من القطاعات السوقية ويعتمد ذلك على الكفاءة التسويقية، ومتابعة دقيقة للسوق. ويقوم المصرف بتحليل خصائص وحاجات الزبائن لتتمكن إدارة المصرف من تحديد إستراتيجيات التعامل مع السوق، إذ تنخفض التكاليف الإجمالية ويتعاظم حجم الزبائن بسبب تعزيز الخدمة في أذهان الزبائن ويتم تحسين نوعية الخدمة عن طريق البحث والتطوير، وإحكام السيطرة عليها واستعمال إستراتيجية مُثلى يعتمد بالدرجة الأساس على القدارت المادية والبشرية للمصرف.

وكذلك وجود الأسواق التي يمكن أن تستوعب هذه الخدمات ، لتحقيق أهداف المصرف والتي تتضمن تحقيق الربح والنمو للحصول على الميزة التنافسية والاستحواذ على حصة سوقية. (جودي، علي،٢٠٠٨ : ص٤٥).

اولاً: تسعير الخدمات

يُعَّد تسعير الخدمات في الوقت الحاضر اكثر اهمية بالنسبة للمصارف من أي وقت مضى، ان الاسعار تؤدي دوراً محورياً لرضا العملاء والربحية، وللتسعير اهمية خاصة، إذ يعرض المصرف للتهديدات وفي الوقت نفسه يتيح للمصرف الفرص. (Patricia, ٢٠١٣: ١).

ان الاثر النفسي للسعر في قطاع الخدمات أقوى بكثير مما هو عليه في السلع، فالعلاقة بين سعر الخدمة وجودتها غالباً ما تكون قوية في ذهن المستهلك، وتفوق العلاقة التي يحملها عن السلع، ويرجع سبب ذلك الى عدم قدرة المستهلك على تقييم الخدمة على أساس مادي ملموس. ولذلك فإنَّه يلجأ الى إتخاذ السعر كمؤشر لجودة ما يطلبه من خدمات. (عزام وحسونه،٢٠٠٨: ٢٦٩).

ويعد التسعير من المشاكل الحاسمة التي تواجه الادارة في المنظمات الخدمية عند قيامها بتسعير منتجاتها، ولاسيما ان منتجات تلك المنظمات تتميز بكونها منتجات غير ملموسة كما ان تلك المنتجات لتلك المنظمات تتميز بكونها منتجات غير ملموسة كما ان تلك المنتجات توجه بصورة خاصة لخدمة الجمهور. (مصطفى،٢٠١٠: ١٦٨) .

ثانياً: تعريف السعر والتسعير

للسعر تعريفات عديدة فالبعض يعرفه بانه المقابل الذي يدفعه المشتري مقابل حصوله على سلعة أو خدمة تشبع حاجة أو رغبة لديه،

أما البعض الاخر فَيُعرِّفوه بإعتباره القيمة التي يدفعها شخص مقابل الأفادة من المزايا والفوائد التي تمثلها السلعة، أو الخدمة موضوع اهتمامه. (عبيدات،٢٠٠٤: ١٩).

السعر بالمفهوم الضيق ، هو مبلغ من النقود يتم دفعه مقابل الحصول على منتج محدد (سلعة او خدمة). أما السعر بالمفهوم الواسع فهو مجموع القيم التي يتم دفعها في مقابل الحصول على المنافع التي تتحقق من امتلاك أو إستعمال المنتج. (أبوفارة،٢٠١٠: ٣٧).

اما التسعير فهو أسلوب وطريقة ترجمة قيمة السلعة في وقت نفسه ما الى قيمة نقدية. (عزام،الزعبي،٢٠١١: ٢٧).

وعرفه (Steven Toby، 1 :2012) بأن التسعير في نفس الوقت هو الفن والعلم والربحية التي ستأدي في نهاية المطاف الى تحقيق التوازن بين السعر، والهامش المطلوب للمصرف.

كما يجب التعرف على عملية التسعير، وذلك من أجل الوصول إلى مفهوم السعر المصرفي فعملية التسعير هي قرار تحديد الأسعار الذي يتخذ عن طريق عملية إدارية متكاملة مع مراعاة جملة أمور تتداخل في مفهوم السعر، فالتسعير هو وضع أسعار عالية بما يكفي لتغطية التكاليف، والحصول على الأرباح من جانب، وأسعار منخفضة بما يكفي لاجتذاب الزبائن من جانب آخر، والتسعير الأمثل ليس طريقة لتغطية تكاليف، وإحداث غطاء إيجابي فحسب بل إنه إستراتيجية كبيرة يجب أن تأخذ بنظرالاعتبار كل الأهداف التسويقية عن طريق عملية التسويق. (أبوغودة،٢٠١٠: ٥٢).

وقد عرف Solomon التسعير بأنه (تعيين قيمة ، أو المبلغ الذي يجب على الزبون مبادلته لاستلام العرض أو المنتج ، وقد يكون الدفع على شكل نقود ، سلع ، خدمات ، أو أي شيء أخر يمثل قيمة إلى الطرف الآخر). (Solomon & et al , 2012: 298) .

وعرف التسعير (Ennew & Waite , 2007: 228) بأنه (المقياس الأساسي الذي بوساطته يتم تقييم الأداء المالي للمنظمة أي مقياس القيمة لكل من المشترين(الزبائن) والبائعين (الموردين)).

يمكن القول ان السعر هو المحصلة النهائية أو الناتج النهائي من عملية التسعير فالتسعير هو عملية وضع اسعار لكل خدمة.

ثالثاً: أهمية التسعير

تعد سياسات التسعير من أهم السياسات التسويقية إذ ان لها نتائج اقتصادية واجتماعية، فمن وجهة نظر المنشأة للسعر دوراً حيوياً في تأثيره على كل من الايراد والارباح إذ ان:

الايراد = السعر × كمية المبيعات

غير ان كمية المبيعات تتوقف على السعر نفسه، ومن ثَّم فان السعر لا يحدد فقط الايراد وانما يحدد ايضاً كمية المبيعات ومن ثَّم الارباح. (العسكري،٢٠٠٠ : ١٧٤).

وتبرز الاهمية الواضحة في كون السعر هو العنصر الاكثر مرونة في المزيج التسويقي، والذي يتيح المجال للمنظمة ان تغير أسعارها نحو الارتفاع، أو الانخفاض بسرعة واضحة وتفوق بشكل كبير تلك المرونة التي يمكن تحقيقها في بقية عناصر المزيج التسويقي الاخرى، وكما هو على سبيل المثال في تخفيض معدل الفائدة على القروض التي تمنحها المصارف بهدف تحريك السيولة النقدية الموجودة في المصرف، وتنشيط اجمالي حركة الاقراض بما يعود على المصرف بعوائد مضافة اكثر بكثير من ما يكون قد فقدته جراء فوائد الاقراض التي كانت تعتمدها سابقاً . (البكري والرحومي،٢٠٠٨: ٣٢٤).

تتداخل اهمية التسعير مع أهدافه ونظراً لتعلق السعر بجوانب التكاليف، ومستوى ايرادات المنظمة، وظروف المنافسة، وإمكانات المستهلكين. وغير ذلك فان السعر يكتسب اهمية خاصة وعلى أدارة التسويق تفهم وجهات النظر النفسية للمستهلكين لأنَّ هؤلاء سيعتمدون السعر وباصرار كمؤشر لجودة المنتوج إذ أظهرت الدراسات إدراك المستهلك لعلاقة الجودة المباشرة بالسعر فهو يرى ان المنتوج الاعلى سعراً هو الاحسن نوعية وهو حكم يصدره المستهلك عندما لا تتوافر لديه معلومات اخرى بوجود منتوج اخر متاح (رغم ان ادارك المستهلك للنوعية يتأثر بشهر المحل والاعلان ..). فالسعر يُعَّد بمثابة اداة مهمة للادارة في مواجهة المنافسين، والمنظمة التي لا تتقن التسعير تواجه مشكلات كبيرة. إذ ان سعر المنتوج يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة عليه يتوجب ان لا يكون السعر أكبر من المعقول

فينكمش، أو اقل مما ينبغي فينخفض عائد المنظمة، ومن جانب اخر فان المستهلك يبحث عن السعر الذي يناسبه،

ويقارن الاسعار بين المنظمات للمفاضلة بينها في ضوء جودتها وحسب دخله. (البرواري و البرزنجي،٢٠٠٤: ١٨٨).

يمكن القول ان اهمية التسعير تأتي نتيجة عدم إمكانية تغيرها بسهولة إذ ان الظروف الاقتصادية، وأوضاع المنافسين، وقرارات المستهلكين تنصب في عدم سهولة تغيير التسعير، ومن جانب آخر قد يرى الزبون أن السعر المنخفض بالنسبة للخدمة يرافقها جودة منخفظة والعكس صحيح وهنا تبرز اهمية التسعير بشكل تكون التسعيرة لا تؤثر على شعور الزبون،

ويلاحظ ان الاسعار هي التي تحدد حجم الطلب للخدمة وان الاسعار هي مصدر المصرف لتحقيق الارباح.

رابعاً: طرائق التسعير

تعتمد عملية تحديد السعر على مجموعة من الطرائق من بينها:

١- التسعير على أساس التكلفة

يعتمد المصرف هنا في تسعير خدماته على التكلفة التي تحمّلها زائد هامش معين يمثل ربحا إذ يكون:

هامش الربح = السعر - (تكاليف الإنتاج + تكاليف التسويق+ المصروفات الإدارية)

وباتباع هذه الطريقة في التسعير يحدد المصرف مستوى معين من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات. (عبدو،٢٠٠٩: ١٧٦).

وبشكل مختصر تقوم هذه الطريقة على أساس احتساب التكاليف التي تتحملها الشركة من عمل وأدوات ومواد مستعملة في إنتاج وتقديم الخدمة ، وما يُصاحبها من مصاريف مباشرة ومضافا اليها هامش الربح . (البكري والرحومي،٢٠٠٨: ٣٢٤).

٢. التسعير على اساس المنافسة

تعتمد هذه الطريقة على أن المصرف يحدد اسعار منتجاته بالاستناد على اسعار المنافسين الرئيسيين في السوق، مع الانتباه البسيط للتكاليف الخاصة بالمصرف أو حالة الطلب ولربما يطبق المصرف الاسعار نفسها أو اقل أو اكثر بقليل من المنافس الرئيس في السوق. (الطائي و الصميدعي ، ٢٠١٠ : ٢٥٨) .

٣. التسعير على اساس الطلب

تستند طريقة التسعير على أساس الطلب على دراسة أثر السعر على الكميات المطلوبة من المنتوج عن طريق دراسة مرونة الطلب السعرية التي تمثل مدى إستجابة الكمية المطلوبة من منتوج معين إلى التغيرات في سعره. أي أنها تعني النسبة المئوية للتغير في الكمية المطلوبة من منتوج ما الناشئ عن التغيرات في سعر السلعة بمقدار ١%. (عامر،٥٢:٢٠٠٦).

ويضع التسويقيون أحياناً اسعارهم على اساس مستوى الطلب على المنتوج ، وحينها يدفع الزبائن سعراً اعلى عندما يكون الطلب على المنتوج قوياً ، وسعراً منخفضاً عندما يكون الطلب ضعيفاً ، وتتطلب هذه الطريقة من التسويقي معرفة :

- تقدير حجم وعدد المنتجات التي يطلبها الزبائن وبإسعار مختلفة
- بعدها يختار التسويقي السعر الذي يحقق أعلى ايراد كلي .

يعتمد نجاح هذه الطريقة على مقدرة التسويقي على تخمين الطلب بدقة، كما وتفرض ان الزبائن يضعون قيمة للمنتوج باعلى من سعره مقارنة بما يعرضه، ويقدمه المنافسون (سويدان وحداد،٢٠٠٦: ٢٧٤).

ويلاحظ ان المصارف العراقية تتبع طريقة التسعير على اساس المنافسة في تحديد أسعارها للخدمات المصرفية مع اضافة هامش بسيط كما يراه المصرف مناسباً.

المبحث الثالث / الجانب العملي

مقدمة :

في هذا الجانب من البحث تم شمول ثلاثة مصارف معروفة وعدَّها عينة مأخوذة من مجتمع المصارف الخاصة العاملة في العراق وهذه المصارف هي: (المصرف المتحد للاستثمار، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، مصرف بغداد). ولكل مصرف من هذه المصارف تم جمع معلومات عن الاسعار (بالدينار العراقي، والدولار الامريكي) والفوائد بالنسب المئوية ومن ثَّم الايرادات (بالدينار العراقي) عن طريق قنوات الخدمات المصرفية لكل مصرف وكل قناة خدمية تضمنت مجموعة من العمليات المصرفية المعروفة وهذه الخدمات:

١. عمولات الحسابات الجارية وحسابات التوفير.
٢. خطابات الضمان.
٣. الاعتمادات المستندية.
٤. القروض.
٥. اصدار السفاتج واعتماد الصكوك.
٦. الحوالات الداخلية.
٧. الحوالات الخارجية.
٨. الحسابات الجارية المدينة.
٩. التسليفات.

الجداول رقم (١)،(٢)،(٣) تتضمن الوسط الحسابي للاسعار و (أو) الفوائد فضلاً عن مجموع الايرادات للمصارف الثلاثة للسنوات المذكورة آنفاً.

الجدول رقم (١) المعدل والانحراف المعياري ومعامل التغاير للمصرف المتحد للاستثمار :

القناة الخدمية	المتغيرات	السنوات المبالغ بالالوف (دينار عراقي) ومبلغ الفائدة (×١٠٠)				المعدل	الانحراف المعياري (SD)	معامل التغاير % Cv
		٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢			
الحساب الجاري والتوفير	الاسعار x_1	٦.٧٣٩١	٦.٧٣٩١	٦.٧٣٩١	١٤.٣٤٧٨	٨.٦٤	٣.٢٩	٣٨.١٣
	الفوائد x_2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	الايرادات y	٧٨٨.٨٢١	٩٢١٨.٤٢٥	٧٢١٨.٥٥٩	١٨٥٣٦.٠٧٠	٨٩٤٠.٤٧	٦٣٥٠.٤٥	٧١.٠٩
خطاب الضمان	الاسعار x_1	٩.٩٥٨٣	١٠.٠٠٠	١٠.٠٠٠	١٩.٨٣٣٣	١٢.٤٥	٤.٢٦	٣٤.٢٥
	الفوائد x_2	٢٣	٢٣	٢٣	١٤	٢٠.٧٥	٣.٤	١٨.٧٨
	الايرادات y	٦٢١١.٠٤٥	١٠٥٣٦.٨٣٢	٢٢٥١٥.٤٦٠	٣٢٠٠٩.٤٦٤	١٧٨١.٨٢٠	١٠١٣٩.٠٤	٥٦.٩٠
الاعتماد المستندي	الاسعار x_1	٧٢.٦٥٠	٧٢.٩٥٠	٧٣.٤٥٠	٧٩.٩٢٥	٧٤.٧٤	٣.٠١	٤.٠٢
	الفوائد x_2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	الايرادات y	٣٥٢.٨٢٥	٧٩٦.٨٦٥	١٧٣١.١٦١	٤٦١٤.٤٥٤	١٨٧.٣٨٣	١٦٥.٨٦٧	٨٨.٥٢
القروض	الاسعار x_1	٦.٦٦٦٧	٦.٦٦٦٧	٦.٨٣٣٣	٧.٥	٦.٩٢	٠.٣٤	٤.٢٢
	الفوائد x_2	١٩	١٩	١٩	١٤	١٧.٧٥	٢.١٧	١٢.٢٠
	الايرادات y	٨٦٧.١٦١	٢٤٩٦.١٤٢	٢٧٧٦.٥٠٣	٢٩٨٧.٥٥٤	٢٢٨.١٨٤	٨٣٥.١٦	٣٦.٦٠
السفاتج واعتماد الصكوك	الاسعار x_1	٤.٢٠٠	٤.٢٠٠	٤.٢٠٠	١٠.٠٠٠	٥.٦٥	٢.٥١	٤٤.٤٥
	الفوائد x_2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	الايرادات y	٥٣.٥٣٧	٤٠٤.٦٩٩	٤٨٣.٦٧٠	٢١٥.٢٧٦	٢٨٩.٣٠	١٦٧.٤٥	٥٧.٨٨
الحوالات	الاسعار x_1	٣.٢١٤٣	٣.٢١٤٣	٣.٢١٤٣	٧.٥٧١٤	٤.٣٠	١.٨٩	٤٣.٨٤

الداخلية	الفوائد x_2	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	٠.٠٠	٠.٠٠
	الايرادات y	٢٨.٠١٥	١١٢.٤٧٣	٢٣٨.٦٧٣	٨٢٣.١٨٧	٣٠٠.٥٩	٣١٠.٩٠	١٠٣.٤٣
الحوالات الخارجية	الاسعار x_1	١٠.١٢٥	١٠.١٢٥	١٠.١٢٥	٢٧.٥٠٠	١٤.٤٧	٧.٥٢	٥٢.٠٠
	الفوائد x_2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	الايرادات y	٩١.٩٥١	١٣٤.٢٨٢	١٨٥.٨١٠	٣٢٣.٢٠١	١٨٣.٨١	٨٧.٠٧	٤٧.٣٧
الحسابات الجارية المدينة	الاسعار x_1	١٥.٠٠٠	١٥.٠٠٠	١٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	١٧.٥٠	٤.٣٣	٢٤.٧٤
	الفوائد x_2	٦.٤	٦.٤	٦.٤	٥.٣	٦.١٦	٠.٤٨	٧.٧٣
	الايرادات y	٣٨٢٦.٧٧٦	١٨٧٣٥.٤٠٢	٢٧٥١٠.٢٣٢	٢٥٣٥٥.٥٣٦	١٨٨٥٦.٩٩	٩٢٦٠.٥٦	٤٩.١١

الجدول رقم (٢) المعدل والانحراف المعياري ومعامل التغاير لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار:

القناة الخدمية	المتغيرات	السنوات المبالغ بالالوف (دينار عراقي) ومبلغ الفائدة (×١٠٠)				المعدل	الانحراف المعياري (SD)	معامل التغاير % Cv
		٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢			
الحساب الجاري والتوفير	الاسعار x_1	١٠.٨٥٧١	١٠.٨٥٧١	١٠.٨٥٧١	٣٢.١٧٨٦	١٦.١٩	٩.٢٣	٥٧.٠٣
	الفوائد x_2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	الايراداتy	٦٥.٩٦٦	١٢٨٧.١٠٢	١٨٩٥.٥٣٦	٢٣٠٥.٤٣٨	١٣٨٨.٥١	٨٤٥.١٧	٦٠.٨٧
خطاب الضمان	الاسعار x_1	٣٦.٤١٦	٣٦.٥٤١	٣٦.٧٩١	٣٨.٠٠٠	٣٦.٩٤	٠.٦٣	١.٧٠
	الفوائد x_2	٠.٢	٠.٢	٠.٢	٠.٢	٠.٢	٠.٠٠	٠.٠٠
	الايراداتy	٧٤٢٢.٢٨٩	١٠١٠٦.٥٦٩	٨٠٢٦.٨٥٣	٨٩٩٦.٢٢٥	٨٦٣٧.٩٨	١٠١٦.٩٢	١١.٧٧
الاعتماد المستندي	الاسعار x_1	٤٨.٠٧٨	٤٨.٢٣٤	٤٨.٥١٥	٤٩.٢١٨	٤٨.٥١	٠.٤٤	٠.٩٠
	الفوائد x_2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	الايراداتy	٢٨٢٧.٣٧٩	٢٢٣٣.٧٢١	٤٠٧٢.٠٩٥	٥٩٢٥.٥٢٣	٣٧٦٤.٦٨	١٤١٢.٩٩	٣٧.٥٣
القروض	الاسعار x_1	٧.٠٠٠	٧.٠٠٠	٧.٠٠٠	٧.٠٠٠	٧.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠
	الفوائد x_2	٧.٩	٧.٩	٧.٩	٥.٦٥	٧.٣٤	٠.٩٧	١٣.٢٨
	الايراداتy	١٧٦١.٦٣٩	٣٩٠٢.٧٣٧	٣٧٦٩.٨٧٨	٧٩١٨.٣٣٢	٤٣٣٨.١٥	٢٢٣٤.٣١	٥١.٥٠
السفاتج واعتماد الصكوك	الاسعار x_1	٣.٥٦٢	٣.٥٦٢	٣.٥٦٢	٤.٨١٢	٣.٨٨	٠.٥٤	١٣.٩٧
	الفوائد x_2	٠.٠٣	٠.٠٣	٠.٠٣	٠.٢	٠.٠٧	٠.٠٧	١٠١.٥٣
	الايراداتy	٧٥.٢٩٦	٢٨٦.١٨٧	١٤٨.٥٩٢	٤٠٣.٤٩٧	٢٢٨.٣٩	١٢٦.٣٠	٥٥.٣٠
الحوالات الداخلية	الاسعار x_1	٧.٥٠٠	٧.٥٠٠	٧.٥٠٠	٩.١٦٦	٧.٩٢	٠.٧٢	٩.١٢
	الفوائد x_2	٥.٣٥	٥.٣٥	٥.٣٥	٤.٢	٥.٠٧	٠.٤٨	٩.٥٦
	الايراداتy	٣٣٥٩.٦٧٨	١٩٨٤٧.٩٧٢	١٦٩٤٥.٥٣٧	٢٣٣٨٧.٦١٣	١٥٨٨٥.٢٠	٧٥٨٢.٩٢	٤٧.٧٤
التسليفات	الاسعار x_1	٦.٠٠٠	٦.٠٠٠	٦.٠٠٠	٦.٠٠٠	٦.٠٠	٠.٠٠	٠.٠٠
	الفوائد x_2	١٥.٥	١٥.٥	١٥.٥	١١.٠	١٤.٣٨	١.٩٥	١٣.٥٦
	الايراداتy	٥٢.٠٦٩	١١٥.٦١١	٤٢.١٩١	١٦٢.٦٢٠	٩٣.١٢	٤٩.٠٣	٥٢.٦٥

الجدول رقم (3) المعدل والانحراف المعياري ومعامل التغاير لمصرف بغداد

القناة الخدمية	المتغيرات	السنوات المبالغ بالالوف (دينار عراقي) ومبلغ الفائدة (×١٠٠) ٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	المعدل	الانحراف المعياري (SD)	معامل التغاير % Cv
الحساب الجاري والتوفير	الاسعار x_1	٩.٥٩٣٨	٩.٥٩٣٨	٩.٥٩٣٨	١٠.٨١٢	٩.٩٢	٠.٥٢	٥.٢٠
	الفوائد x_2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	الايرادات y	٤٥٠٢.١٧٠	٧٩٢٩.١٨٠	٢١٣٨.٨٥٦	٢٩٨٩.٦٣٤	٤٣٨٩.٩٦	٢٢١١.٧٣	٥٠.٣٨
خطاب الضمان	الاسعار x_1	٩.٦٦٦٧	٩.٦٦٦٧	٩.٧٥٠	١٣.٥٨٣٣	١٠.٦٧	١.٦٨	١٥.٧٩
	الفوائد x_2	٣٠.٤١٦٧	٣٠.٤١٦٧	٣٠.٤١٦٧	٣٠.٤١٦٧	٣٠.٤٢	٠.٠٠	٠.٠٠
	الايرادات y	١٢١٨.٤١٨	١٧٥٩.٥٨٠	٢٠٧٠.٣٢٦	٢٢٢٥.٧٢١	١٨١٨.٥١	٣٨٤.٩٧	٢١.١٧
الاعتماد المستندي	الاسعار x_1	٦٤.٧١٤	٦٤.٩٢٨	٦٧.٩٦٤	٧٩.٣٢١	٦٩.٢٣	٥.٩٧	٨.٦٢
	الفوائد x_2	٠.٢	٠.٢	٠.٢	٠.٢	٠.٢	٠.٠٠	٠.٠٠
	الايرادات y	١٤٦.٢٦٧	٢١١.٧١١	٧٣٩.١٦٦	٤٠٤.٥٥٩	٣٧٥.٤٣	٢٣٠.٤٧	٦١.٣٩
القروض	الاسعار x_1	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	الفوائد x_2	١٠.٩٦	١١.٤	١١.٥٨	٩.٥٩	١٠.٨٨	٠.٧٨	٧.١٦
	الايرادات y	٥٨٢٥.٧٤٨	١٧١٠٠.٦٦٣	٢٠١٢٣.٢٦٩	١٤٦٣٠.٢٦٨	١٤٤١٩.٩٩	٥٣٢٩.٦	٣٦.٦٩
السفاتج واعتماد الصكوك	الاسعار x_1	١٤.٨٥٠	١٤.٨٥٠	١٤.٩٣٧	١٦.٧٥٠	١٥.٣٥	٠.٨١	٥.٢٨
	الفوائد x_2	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	الايرادات y	٢٣١.٤٣٨	١٨٥.٤٢٤	٢١١.٨٩٨	٢٨٣.٩٥٤	٢٢٨.١٨	٣٦.١١	١٥.٨٢
الحوالات الخارجية	الاسعار x_1	١٧.٩١٦	١٨.٠٠٠	١٨.٠٨٣	١٨.٤١٦	١٨.١٠	٠.١٩	١.٠٥
	الفوائد x_2	٠.٧	٠.٧	٠.٧	٠.٠٠٢	٠.٥٧	٠.٢٢	٣٧.٦٥
	الايرادات y	٣٠٤٢.٢٠٢	٣٠٤٦.٤٦٠	٤٦٤١.١٩٩	٣٣٠٣.٢٣٧	٣٥٠٨.٢٧	٦٦٢.٥٨	١٨.٨٩

٢. حساب علاقة الارتباط :

وهنا نحاول الاعتماد على العلاقات السابقة لحساب علاقة الارتباط للبيانات الواردة الارتباط للبيانات الواردة في الجداول (٣،٢،١).

والجدول (٤) يبين علاقة الارتباط بين الاسعار x والايرادات y وبين الاسعار x1 والفوائد x2 من جهة ومجمل الايرادات y من جهة اخرى فضلاً عن تطبيق اختباري t و F على نتائج علاقة الارتباط لمعرفة وجود تلك العلاقة من عدمها بالنسبة للبيانات المصرفية .

الجدول رقم (٤) علاقة الارتباط بين المتغيرات ونتائج اختبار الفرضيات للمصارف الثلاث :

المصرف	القناة الخدمية	علاقة الارتباط بين المتغيرات				الفرضيات			
		$r_{x2\ x1}$	r_{yx1}	r_{yx2}	R	الاختبار	القرار	نتيجة الاختبار	t_0, F_0
المتحد	الحساب الجاري والتوفير	-----	٠.٨٧٢	-----	٠.٨٧٢	t-test	Reject H0	٥.٠٣١٢	2.776
	خطاب الضمان	-١	٠.٨١٠	-٠.٨٠٨	٠.٩٠٨٦	F-test	Reject H0	٤٧.٣١٥٢	٩.٥٥
	الاعتماد المستندي	-----	٠.٩٧٨	-----	٠.٩٧٨	t-test	Reject H0	13.2951	2.776
	القروض	-٠.٩٨	٠.٥٨٤	-٠.٤٨٨	٠.٧٢٤٢	F-test	Reject H0	١١.٠٢٨	٩.٥٥
	السفاتج واعتماد الصكوك	-----	-٠.٢٥٥	-----	-٠.٢٥٥	t-test	Accept H0	-٠.٣٧٣٣	2.776
	الحوالات الداخلية	٠.٠٠٠	٠.٩٧٠٥	٠.٠٠٠	٠.٩٧٠٥	F-test	Reject H0	١٦١.٩٩٦١	٩.٥٥
	الحوالات الخارجية	-----	٠.٩٢٤	-----	٠.٩٢٤	t-test	Reject H0	٦.٨٤٨٤	2.776
	الحسابات الجارية المدينة	-١	٠.٤٠٥	-٠.٤٠٥	٠.٤٠٥٢	F-test	Accept H0	٠.٠٩٨٢	٩.٥٥
الشمال	الحساب الجاري والتوفير	-----	٠.٦٢٦	-----	٠.٦٢٦	t-test	Accept H0	٢.٢٧٢٧	2.776
	خطاب الضمان	٠.٠٠٠	٠.٢٠٤	٠.٠٠٠	٠.٢٠٤٢	F-test	Accept H0	٠.٠٢١٧	٩.٥٥
	الاعتماد المستندي	-----	٠.٩٥٥	-----	٠.٩٥٥	t-test	Reject H0	٩.٠٩٦٦	2.776
	القروض	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	-٠.٩٢٥	٠.٩٢٥١	F-test	Reject H0	٥٩.٣٧٥٩	٩.٥٥
	السفاتج واعتماد الصكوك	١	٠.٨٠٠	٠.٨٠٠	٠.٨	F-test	Reject H0	17.83	٩.٥٥
	الحوالات الداخلية	-١	٠.٥٧١	-٠.٥٧١	٠.٥٧١٢	F-test	Accept H0	٤.٨	٩.٥٥
	التسليفات	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	-٠.٨١٨	٠.٨١٨٤	F-test	Reject H0	٢٠.٢٨١٥	٩.٥٥
بغداد	الحساب الجاري والتوفير	-----	-٠.٤٢٠	-----	-٠.٤٢٠	t-test	Accept H0	-٠.٦٥٥٢	2.77

	خطاب الضمان	٠.٠٠٠	٠.٦٢٣	٠.٠٠٠	٠.٦٢٣٠	F-test	Accept H0	٦.٣٤٤٢	٩.٥٥
	الاعتماد المستندي	٠.٠٠٠	٠.٢٨٦	٠.٠٠٠	٠.٢٨٦٠	F-test	Accept H0	٠.٠٤٤٥	٩.٥٥
	القروض	-----	-----	٠.٢٦٦	٠.٢٦٦	t-test	Accept H0	٠.٣٩٠٩	2.77
	السفاتج واعتماد الصكوك	-----	٠.٨٩٣	-----	٠.٨٩٣	t-test	Reject H0	٥.٦٠٤٠	2.776
	الحوالات الخارجية	-٠.٩٥١	٠.٠٩٥	٠.١٧٩	٠.٨٧١٧	F-test	Reject H0	٣١.٦٥١٧	٩.٥٥

٣. حساب معادلة الانحدار :

عندما تكون نتيجة قرار اختبارات علاقة الارتباط هي رفض H0 فهذا يعني وجود علاقة ارتباط وثيقة لكل متغيرات المجتمع ، لذلك يمكن الشروع بايجاد معادلة الانحدار لمتغير واحد، أو متغيرين لكل قناة خدمية للمصارف المذكورة آنفاً، وايجاد قيمة a و b1 و b2 بالنسبة لمتغيرين، ويمكن ايضاً التنبوء بمجمل الايرادات للسنوات القادمة بعد اقتراح اسعار معينة(x) بالنسبة للقنوات الخدمية التي تعتمد على متغير واحد أو اسعار (x1) وفوائد (x2) بالنسبة للقنوات الخدمية التي تعتمد على متغيرين للحصول على مجمل ايرادات (y) متوقعة للسنوات القادمة وهذا ما تم توضيحه في الجداول (٥)،(٦)،(٧) للمصارف على التوالي

ومن الجدير بالذكر ان المتغيرات المقترحة للاسعار x1 والفوائد x2 هي تمثل معدلات للسنوات الاربعة المذكورة والواردة في الجداول (١)،(٢)،(٣) .

الجدول رقم (٦) معادلة الانحدار والقيمة المخمنة للايرادات ومقايس التغاير ومعامل التحديد والخطأ القياسي للتخمين لمصرف الشمال للتمويل والاستثمار:

القناة الخدمية	معادلةالانحدار			القيم المقترحة للاسعاروالفوائد		القيمة المخمنة للايرادات	مقايس التغاير			معامل التحديد	الخطأ القياسي للتخمين
	b_1 معامل الاسعار	b_1 معامل الاسعار	a	x_1 بالالف	x_2 %	y	الواضح	غير الواضح	الكلي		
الحساب الجاري والتوفير	٥٧.٣٤	-----	٤٦٠.٣	١٦.١٨٨	-----	١٣٨٨.٥١٠	١١٢١	١٧٣٦.٢	٢٨٥٧.٢٤	٠.٣٩٢٣	٩٣١.٢
خطاب الضمان	٣٣٠.٥	٣٥٢٩٠٩	-٧٤١٥٢	٣٦.٩	٠.٢	٨٦٣٧.٩	١٧٢	٣٩٦٤	٤١٣٦	٠.٠٤١٧	١٤٠٧.٨
الاعتماد المستندي	٣٠٨٥.٦٣٩١	-----	-١٤٥٩٢٤.٩٧٧٩	٤٨.٥	-----	٣٧٦٤.٦٧	٧٢٨٢.٠٩	٧٠٤.٠٢٤	٧٩٨٦.١١٥	٠.٩١١٨	٥٩٣.٣٠٦٣
القروض	٤.٣×١٠^{١٧}	٣٤١	-٣.١×١٠^{١٨}	٧	٧.٣٤	٤٤٨٨.٥	٥٣٢	٢٦٠٠٠	١٩٩٦٨	٠.٨٥٥٩	٣٦٠٥.٦
السفاتج واعتماد الصكوك	٢٥٦	-٥٠٩	-٧٢٦.٨	٣.٨٧٥	٠.٠٧٣	٢٢٨.٤	٤٠.٩	٢٢.٩	٦٣.٨	٠.٦٤	١٠٧.٠٦
الحوالات الداخلية	٢٧٠	-٥٧٠٠	٢٧٦٢٢	٧.٩	٥.٠٧	١٥٨٨٥.٢	٧٥٠٤٨	١٥٩٩٥٤	٢٣٠٠٠٢	٠.٣٢٦٣	٨٨٠٢
التسليفات	$-٢.٢*١٠^{١٦}$	٠.٠	١.٣×١٠^{١٧}	٦	١٤.٣٧٥	٩٦.٠	٠.٠٣	٩.٦	٩.٦١	٠.٦٦٩٨	٦٩.٤

الجدول رقم (٧) معادلة الانحدار والقيمة المخمنة للايرادات ومقايس التغاير ومعامل التحديد والخطأ القياسي لتخمين لمصرف بغداد :

القناة الخدمية	معادلةالانحدار			القيم المقترحة للاسعاروالفوائد		القيمة المخمنة للايرادات	التغايرات			معامل التحديد	الخطأ القياسي المخمنة
	b_1 معامل الاسعار	b_1 معامل الاسعار	a	X1	X2	y	الواضح	غير الواضح	الكلي		
الحساب الجاري والتوفير	-١٨٠٣	-----	٢٢٢٨١	٩.٩٢٢	-----	٤٣٨٩.٩	٣٤٥٨	١٦١٠.٩	١٩٥٦٧	٠.١٧٦٧	٢٨٣٨
خطاب الضمان	١٤٢	-٢٦٢	٨٢٩٠.٩	١٠.٦٦٧	٣٠.٤١٦٧	١٨١٨.٥	٢٣٠	٣٦٢	٥٩٢	٠.٣٨٨٢	٤٢٥
الاعتماد المستندي	١١	-١٨٧٤١	٣٣٥٨.٧	٦٤.٢	٠.٢	٣٧٥.٤	١٧	١٩٥	٢١٢	٠.٠٨	٣١٢
القروض	١٨٢١	-----	-٥٤٠٠	١٦.٨٨	-----	١٤٤٢٠	٨٠٦٣	١٠٥٥٥٤	١١٣٦١٨	٠.٠٧	٧٢٦٤.٨
السفاتج واعتماد الصكوك	٣٩.٧٥٠٧	-----	-٣٨١.٨٧٠٠	١٥.٣٤٧	-----	٢٢٨.١٧٨٥	٤.١	١.٠٦	٥.٢	٠.٧٩٧	٢٣.٠٠٧
الحوالات الخارجية	٩٥٩٤	٨٥٤١	-١٧٥٠٩٤	١٨.١	٠٥٧٥	٣٥٠٨.٣	١٣٣٤	٤٢١	١٧٥٦	٠.٧٥٩٩	٤٥٩

ومما تقدم ذكرهُ من الجداول اعلاه بينت لنا الدراسة تأثير الاسعار، والفوائد لكل قناة خدمية مصرفية يقدمها المصرف على مجمل الايرادات .

٤. تأثير معدل تغير الاسعار والفوائد على الايرادات

سنحاول دراسة تأثير معدل الاسعار، والفوائد للقنوات الخدمية جميعها التي يقدمها كل مصرف لمعرفة في اي مصرف هناك تأثير واضح للاسعار والفوائد على الايرادات وبهذا الصدد فقد تم اقتراح طريقتين لاجراء هذه الدراسة وهي:

الطريقة الاولى : حساب المعدل للاسعار، والفوائد، ومجمل الايرادات لكل القنوات الخدمية ولكل مصرف بغض النظر عن اعطاء علاقة ارتباط وثيقة ام لا ، ثم تطبيق مفهومي الارتباط والانحدار عليها

الطريقة الثانية : تحديد ومعرفة عدد القنوات الخدمية التي أعطت علاقة ارتباط وثيقة بين الاسعار والفوائد من جهة ومجمل الايرادات من جهة اخرى ومن ثم نجد معدل الاسعار، والفوائد، والايرادات ونحاول تطبيق مفهوم علاقة الارتباط، والانحدار على الناتج النهائي لكل مصرف .

وقبل تطبيق مفهومي الارتباط والانحدارعلينا حساب المعدل، والانحراف المعياري، ومعامل التغاير للبيانات بحسب الطريقتين المذكورة اعلاه .
الجداول (٨) و(٩) يبينان حساب المعدل، والانحراف المعياري بحسب الطريقتين المذكورتين اعلاه على التوالي وهي مستنتجة من الجداول (١) و(٢) و(٣).

الجدول رقم (٨) المعدل والانحراف المعياري ومعامل التغايرلمعدلات الاسعار والفوائد والايرادات لجميع القنوات الخدمية للمصارف (الطريقة الاولى)

المصرف	عدد القنوات الخدمية	المتغيرات	السنوات المبالغ بالالوف (دينار عراقي) ومبلغ الفائدة (×١٠٠)				المعدل	الانحراف المعياري	معامل التغاير %
			٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢			
المتحد	٨	السعر X_1	١٦.٠٧٦	١٦.١١٨٧	١٦.٢٠١٩	٢٣.٩٥٩٧	١٨.٠٩	٣.٣٩	١٨.٧٤
		الفوائد X_2	٨.٥٥	٨.٥٥	٨.٥٥	٦.٦٦٦٢٥	٨.٠٨	٠.٨٢	١٠.١٢
		الايراداتy	١٥٢٧.٥١٦	٥٧٥٩.٦٧٦	٧٨٣٢.٥٠٨	١٠٦٠٨.٠٩٣	٦٤٣٢	٣٣١٣.١٢	٥١.٥١
الشمال	٧	السعر X_1	١٧.٠٥٩	١٧.٠٤٩٢	١٧.١٧٥	٢٠.٩١٠٧	١٨.٠٦	١.٦٥	٩.١١
		الفوائد X_2	٦.٩٦٨٦	٦.٩٦٨٦	٦.٩٦٨٦	٥.٨٣٨٦	٦.٦٩	٠.٤٩	٧.٣٢
		الايراداتy	٢٢٢٣.٤٧٣	٥٣٩٧.١٢٨	١٥٣٠٦.٠٩	٧٠١٤.١٧٨	٧٤٨٥	٤٨٣٣	٦٤.٥٧
بغداد	٦	السعر X_1	١٩.٤٥٦٨	١٩.٥٠٦٥	٢٠.٠٥٤٦	٢٣.١٤٧١	٢٠.٥٤	١.٥٢	٧.٤١
		الفوائد X_2	٧.٠٤٦١	٧.١١٩٥	٧.١٤٩٥	٦.٧٣٤٤	٧.٠١	٠.١٦	٢.٣٦
		الايراداتy	٢٧١٣.٧٠	٥٠٣٨.٨٣٦	٤٩٨٧.٤٥٢	٣٩٧٢.٨٩٥	٤١٧٨.٢	٩٤٦.٤	٢٢.٦٥

الجدول رقم (٩) المعدل والانحراف المعياري ومعامل التغاير لمعدلات الاسعار والفوائد والايرادات للقنوات الخدمية للمصارف التي اعطت علاقة ارتباط وثيقة (الطريقة الثانية).

المصرف	عدد القنوات الخدمية	المتغيرات	السنوات المبالغ بالالوف (دينار عراقي) ومبلغ الفائدة (×١٠٠)				المعدل	الانحراف المعياري	معامل التغاير %
			٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢			
المتحد	٦	السعر X_1	١٨.٢٣٤٦	١٨.٢٩١٦	١٨.٤٠٢٦	٢٦.١١٢٩	٢٠.٢٦	٣.٣٨	١٦.٦٦
		الفوائد X_2	١٠.٣٣٣	١٠.٣٣٣	١٠.٣٣٣	٨.٠	٩.٧٥	١.٠١	١٠.٣٦
		الايراداتy	١٣٨٩.٩٧	٣٨٨٢.٥	٥٧٧٧.٧	٩٨٨٢.٣	٥٢٣٣.١٢	٣١٠٢.٦٤	٥٩.٢٩
الشمال	٤	السعر X_1	١٦.١٦	١٦.١٩٩	١٦.٢٦٩	١٦.٧٥٧٥	١٦.٣٥	٠.٢٤	١.٤٧
		الفوائد X_2	٥.٨٥٧٥	٥.٨٥٧٥	٥.٨٥٧٥	٤.١٦٧٥	٥.٤٣	٠.٧٣	١٣.٤٦
		الايراداتy	١١٧٩.١	١٦٣٤.٥	٢٠٠٨.١ ٩	٣٦٠٢.٤ ٩	٢١٠٦.٠٨	٩١٢.٤٨	٤٣.٣٣
بغداد	٢	السعر X_1	١٦.٣٨٣	١٦.٤٢٥	١٦.٥١	١٧.٥٨	١٦.٧٣	٠.٥	٢.٩٧
		الفوائد X_2	٠.٣٥	٠.٣٥	٠.٣٥	٠.١	٠.٢٩	٠.١١	٣٧.٦٥
		الايراداتy	١٦٣٦.٨	١٦١٥.٩	٢٤٢٦.٥٤	١٧٩٣.٦	١٨٦٨.٢	٣٢٩.٦	١٧.٦٤

وبعد اجراء الدراسة الاحصائية المطلوبة خرجنا بالنتائج الآتية:

١. فيما يخص الفرضية الاولى للبحث تم التوصل الى النتائج الآتية:

أ. عن طريق الجداول (١٠) و(١١) والتي تعتمد بدورها على الجدول (٤) ، ان هناك علاقة ارتباط وثيقة بين الاسعار، والفوائد من جهة، والايرادات من جهة اخرى للمصارف المتحد(٠.٩٦)، الشمال (٠.٩٩)، بغداد (٠.٨٥) وبنسب عالية للطريقة الاولى مع التأكيد على رفض فرضية العدم H0.

ب.وفيما يخص الطريقة الثانية فكانت النسب المتحد(٠.٩٩)، الشمال (٠.٩٩)، بغداد (٠.٩٤) مع التأكيد على رفض فرضية العدم H0.

وبالطريقتين نلاحظ مدى تأثير الاسعار والفوائد على الايرادات المصارف جميعها وبذلك تم اثبات الفرضية الاولى للبحث.

٢. وفيما يخص الفرضية الثانية للبحث وهو منافسة تأثير الاسعار والفوائد في الارباح لتحقيق عنصرالمنافسة بين المصارف علينا اولاً ان نضع معايير ومقاييس نستطيع عن طريقها تحقيق مبدأ المنافسة لتحقيق الافضلية بين المصارف (عينة الدراسة)، وعليه نقترح المعايير الآتية:

• عدد القنوات، والخدمات، والعمليات المصرفية التي يقدمها المصرف، والنتائج تؤخذ من الجدولين (٨) و(٩).

• قلة معدل الاسعار، والفوائد التي يقدمها المصرف، والنتائج تؤخذ من الجدولين (٨) و(٩).

• ان التطور الايجابي الكبير في إيرادات المصرف يمكن تحديده عن طريق تحديد اكبر معامل تغاير(Cv) للايرادات، والنتائج تؤخذ من الجدولين (٨) و(٩).

• لحساب مدى تأثير الاسعار والفوائد على الارباح يتم حساب عن طريق قياس علاقة الارتباط (R) والنتائج تؤخذ من الجدولين (١٠) و(١١).

• ولتخمين افضلية قيم الايرادات المتوقعة للاعوام القادمة يتم عن طريق حساب قيمة(y') والنتائج تؤخذ من الجدولين (١٠) و(١١).

• ولمعرفة مدى اقتراب القيم المخمنة(y') من القيم الفعلية او الملاحظة (y) يتم عن طريق حساب معامل التحديد (r2) والنتائج تؤخذ من الجدولين (١٠) و(١١).

• ولتأكيد ماجاء في الفقرة اعلاه يجب ان تكون قيمة الخطأ القياسي للتخمين (Sest) اقل ما يمكن والنتائج تؤخذ من الجدولين (١٠) و(١١).

وبناءً على ماتقدم في الفقرات اعلاه التي تتضمن المعايير المقترحة لتحديد مستوى التنافس بين المصارف يمكن توضيح تسلسل

اما الجداول (١٠) و(١١) تبين اختبار الفرضيات لعلاقة الارتباط وحساب معادلة الانحدار، ومعامل التحديد، والخطأ القياسي للتخمين للمصارف الثلاثة حسب الطريقة الاولى والثانية على التوالي وهي مستنتجة من الجداول (٤) و(٥) و(٦) و(٧)

الجدول رقم (١٠) اختبار الفرضيات لعلاقة الارتباط ومعادلة الانحدار، والقيم المقترحة للاسعار، والفوائد، والقيم المخمنة للايرادات، ومعامل التحديد، والخطأ القياسي للتخمين للقنوات الخدمية جميعها للمصارف الثلاثة (الطريقة الاولى)

المصرف	عدد القنوات الخدمية	اختبار الفرضيات			معادلة الانحدار			القيم المقترحة		القيم المخمنة	معامل التحديد	الخطأ القياسي للتخمين
		الاختبار	القرار	معامل الارتباط	b_1	b_2	a	x_1	x_2	y		
المتحد	٨	F-test	Reject H0	٠.٩٦٧٣	٤٦٦٠٦	١٩٠٣٢٨	-٢٣٧٤١٣٢	١٨.١	٨.١	٦٤٣٢	٠.٩٤	١١٨٨
الشمال	٧	F-test	Reject H0	٠.٩٩٣٦	١١٥١٠٣	٣٨٧٥٨٧	-٤٦٦٢٨٢٢	١٨.٠٦	٦.٦٨	٧٤٨٥	٠.٩٨٧٣	٧٦٩
بغداد	٦	F-test	Reject H0	٠.٨٤٦٦	١٣٥٨	١٣٦٧٥	-١١٩٦٣٢	٢٠.٥	٧.٠١	٤١٧٨	٠.٧١٦٧	٧١٢

الجدول رقم (١١) اختبار الفرضيات لعلاقة الارتباط، ومعادلة الانحدار، والقيم المقترحة للاسعار، والفوائد، والقيم المخمنة للايرادات، ومعامل التحديد، والخطأ القياسي للتخمين، للقنوات الخدمية التي اعطت علاقة ارتباط وثيقة للمصارف الثلاثة (الطريقة الثانية)

المصرف	عدد القنوات الخدمية	اختبار الفرضيات			معادلة الانحدار			القيم المقترحة		القيم المخمنة y	معامل التحديد	الخطأ القياسي للتخمين
		الاختبار	القرار	معامل الارتباط	b_1	b_2	a	x_1	x_2			
المتحد	٦	F-test	Reject H0	٠.٩٩١٥	٢٤٨٨٤	٨٠٥٦٤	-١٢٨٤٤٤٠	٢٠.٢٦	٩.٧٥	٥٢٣٣	٠.٩٨٣١	٥٧٠
الشمال	٤	F-test	Reject H0	٠.٩٩٧٥	٧٣١٧	١١٩٢	-١٢٣٩٩٨	١٦.٣٤	٥.٤	٢١٠٦.٠٨	٠.٩٩٥	٩٠.٨
بغداد	٢	F-test	Reject H0	٠.٩٣٩٤	٦٧٠١	٣١٠٥٣	-١١٩١٣٦	١٦.٧٢	٠.٢٨٧٥	١٨٦٨.٢	٠.٨٨٢٤	١٥٩

الجدول (١٢) تسلسل ترتيب المصارف (عينة البحث) بحسب معايير المنافسة.

الطريقة	عدد القنوات الخدمية	معدل الاسعار والفوائد	معامل التغاير (التطور في عمل المصرف)	علاقة الارتباط (تأثير الاسعار والفوائد على الربح)	الايرادات المخمنة (الافضلية في الايرادات)	معامل التحديد (اقتراب القيمة المخمنة من الفعلية)	الخطأ القياسي للتخمين (تاكيد اقتراب القيمة المخمنة من الفعلية)
الاولى	١. المتحد ٢. الشمال ٣. بغداد	١. الشمال ٢. المتحد ٣. بغداد	١. المتحد والشمال ٢. بغداد	١. المتحد والشمال ٢. بغداد	١. المتحد والشمال ٢. بغداد	١. المتحد والشمال ٢. بغداد	١. بغداد والشمال ٢. المتحد
الثانية	١. المتحد ٢. الشمال ٣. بغداد	١. الشمال ٢. المتحد ٣. بغداد	١. متحد ٢. الشمال ٣. بغداد	١. المتحد والشمال ٢. بغداد	١. متحد ٢. شمال ٣. بغداد	١. المتحد والشمال ٢. بغداد	١. الشمال ٢. بغداد ٣. المتحد

ومن الجدول (١٢) يتبين لنا ان الافضلية لمصرفي المتحد والشمال ثم بغداد، وبذلك تم اثبات مبدأ المنافسة في الفرضية الثانية للبحث.

الاستنتاجات

١. ان تأثير الاسعار، والفوائد على الارباح واضحا فقد ظهرت علاقة ارتباط وثيقة بين الاسعاروالفوائد على الارباح.

٢. يعتقد الباحث ان كلفة الخدمة (الاسعار والفوائد) التي يقدمها المصرف هي ليست المؤثر الوحيد على ارباح المصرف، وانما هناك مؤثرات اخرى مثل عدد الخدمات والتسهيلات المصرفية التي يقدمها المصرف وجودتها، الوضع الامني،...

٣. فيما يخص المنافسة بين المصارف تم التوصل الى الافضلية لمصرفي الشمال والمتحد ومن ثم بغداد ومع ذلك وجدنا ان الفوارق ضئيلة بالنتائج بين المصارف علماً ان المصرف المتحد له قنوات خدمية اكثر من بقية المصارف.

٤. ان عدد الخدمات المقدمة في المصارف العراقية محدودة جداً بالنسبة للمصارف العالمية، وعند اهتمام المصرف بزيادة هذه الخدمات وتطويرها للزبائن فأنه بلا ادنى شك سيؤدي الى زيادة ارباح المصرف.

٥. اعتمدت المصارف مبدأ المنافسة في تسعير الخدمات مع اضافة هامش بسيط كما يراه المصرف مناسباً لبعض العمليات المصرفية.

٦. ظهر معدل التسعير في مصرف بغداد اعلى من مصرف الشمال والمصرف المتحد وذلك لقلة عدد الخدمات المقدمة في مصرف بغداد إذ يتم تقسيم معدل الاسعار على عدد الخدمات مقارنة مع عدد خدمات مصرف الشمال والمصرف المتحد، وبذلك فان تسعيرة مصرف الشمال والمصرف المتحد هي الانسب في تحقيق ارباح اعلى.

٧. عدد الخدمات المقدمة في مصرف الشمال والمصرف المتحد اكثر من عدد الخدمات المقدمة في مصرف بغداد وبهذا فقد حقق مصرف الشمال والمتحد ايرادات في هذه القنوات الخدمية أعلى من مصرف بغداد.

٨. ارباح الخدمات المصرفية تمثل الجزء الاكبر من أرباح باقي العمليات المصرفية الاخرى.

٩. ان عملية قياس سعر الخدمة وإدراك العملاء لهذه الخدمة هو المدخل الرئيس لتطوير سعر الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء وتحسينها.

١٠. اسعار الخدمات المصرفية غير معلنة في المصارف وكثيراً ما يتفاجأ الزبون بسعر الخدمة في اثناء تقديم الخدمة له.

١١. لم تهتم المصارف (عينة البحث) بأهمية التسعير بالنسبة للزبائن، إذ يكون التسعير متركز على جانب المنافسة أكثر مما هو يصب في مصلحة الزبون.

المصادر

١.المصادر العربية:

١.النعيمي ، صفاء ابراهيم محمود ، اهمية معلومات التكاليف في ترشيد قرارات تسعير الخدمات المصرفية بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار ، رسالة ماجستير ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم المحاسبة ، ٢٠٠٦.

٢. شلمخ ساطع سعدي ، العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات في المصارف التجارة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية ، غزة ، ٢٠٠٨.

٣. فخرالدين ، حسام علي كاظم، اثر التسعير والترويج في الودائع المصرفية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، .٢٠١٣

٤. الصميدعي محمود جاسم ، يوسف ردينة عثمان ، تسويق الخدمات ، عمان ، دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، .٢٠١٠

٥. جودي حيدر حمزة ، علي نغم ، أثر استراتيجيات استهداف السوق في الخدمة المصرفية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد التاسع والتسعين، ٢٠٠٨.

٦. عزام زكريا احمد ، حسونه عبد الباسط ، الشيخ مصطفى سعيد ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق ، عمان ، دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، .٢٠٠٨

٧. مصطفى محمد محمود ، التسويق الاستراتيجي للخدمات ، عمان ، دار المناهج ، الطبعة الاولى ، .٢٠١٠

٨. عبيدات محمد ، اساسيات التسعير في التسويق المعاصر ، عمان ، دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، .٢٠٠٤

٩. أبو فارة يوسف ، ادارة الاسعار في الاسواق التقليدية والالكترونية ، عمان ، دار اثراء ، الطبعة الاولى ، .٢٠١٠

١٠. عزام زكريا احمد ، الزعبي علي فلاح ، سياسات التسعير ، عمان ، دار المسيرة ، الطبعة الاولى ، ٢٠١١.

١١. أبو عودة علي عدنان ، أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية – غزة ، كلية التجارة ، ٢٠١٠.

١٢. العسكري احمد شاكر ، التسويق مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي ، دار الشروق ، الطبعة الاولى ٢٠٠٠.

١٣. البكري ثامر، الرحومي أحمد تسويق الخدمات المالية ، عمان ، دار اثراء ، الطبعة الاولى ، ٢٠٠٨.

١٤. البرواري نزار عبد المجيد ، البرزنجي احمد محمد فهمي ، استراتيجيات التسويق ، عمان ، دار وائل ، الطبعة الاولى ٢٠٠٤.

١٥. عبدو عيشوش ، تسويق الخدمات المصرفية في البنوك الإسلامية ، رسالة ماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ٢٠٠٩.

١٦. الطائي حميد ، الصميدعي محمود ، واخرون ، التسويق الحديث مدخل شامل ، عمان ، دار اليازوري ، الطبعة العربية ، ٢٠١٠.

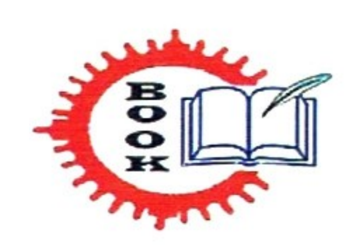
١٧. عامر لمياء ، اثر السعر على قرار الشراء ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، ٢٠٠٦.

١٨. سويدان نظام موسى ، حداد شفيق ابراهيم ، التسويق - مفاهيم معاصرة ، عمان ، دار الحامد ، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٦.

٢. المصادر الاجنبية :

1. Oleksandr Grygorenko , EFFECTS OF PRICE SETTING ON BANK PERFORMANCE: THE CASE OF UKRAINE , MA in Economics , Kyiv School of Economics , 2009 .
2. Margaret Mutengezanwa, Fungai Mauchi , Pricing of Banking Products and Services: A Case Study of Commercial Banks in Zimbabwe , Scholarly Journal of Business Administration, Vol. 1(3) pp. 48-53 October, 2011 .
3. Patricia Wruuck , Pricing in retail banking , Deutsche Bank AG DB Research , Frankfurt am Main , Germany , 2013 .
4. Steven J. Harper , Toby Brown , And others , Law Firm Pricing & Profitability , University of Chicago , Gleacher Center , 2012 .
5. Solomon , Michael R. & Marshall , Greg W. & Stuart , Elnora , "Marketing : real people, real choices " , 7th ed. , New Jersey , United states of America , 2012
6. Ennew, Christine T. & Waite, Nigel, " Financial services Marketing: An International Guide to Principles and Practice ", 1st ed, Elsevier Ltd., Great Britain, 2007





رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد 2226 لعام 2016

دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية والعلوم الاخرى

طبع نشر توزيع

بغداد شارع المتنبي